



**VYSOKÁ ŠKOLA BÁŇSKÁ- TECHNICKÁ UNIVERZITA OSTRAVA**

**EKONOMICKÁ FAKULTA**

**KATEDRA PODNIKOHOSPODARSKA**

Podnikatelský záměr na provozování překladatelství a lektorství

The Business Plan for the Translation and Lecturing Enterprise

Student:

Mgr. Zdeňka Kocourková

Vedoucí bakalářské práce:

Ing. Jindra Peterková, Ph. D.

Ostrava 2017

## Zadání bakalářské práce

Student: **Zdeňka Kocourková**  
Studijní program: **B6208 Ekonomika a management**  
Studijní obor: **6208R020 Ekonomika podniku**  
Téma: **Podnikatelský záměr na provozování překladatelství a lektorství**  
**The Business Plan for the Translation and Lecturing Enterprise**  
Jazyk vypracování: **čeština**

Zásady pro vypracování:

1. Úvod
  2. Vymezení teoreticko-metodologických východisek podnikatelského záměru
  3. Tvorba podnikatelského záměru
  4. Shrnutí, návrhy a doporučení
  5. Závěr
- Seznam použité literatury  
Seznam zkratk  
Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce  
Seznam příloh  
Přílohy

Seznam doporučené odborné literatury:

- KAŠÍK, Josef a kol. *Základy podnikové ekonomiky*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 230 s. ISBN 978-80-248-3163-3.
- OSTERWALDER, Alexander a Yves PIGNEUR. *Tvorba business modelů: příručka pro vizionáře, inovátory a všechny, co se nebojí výzev*. 2. vyd. Brno: BizBooks, 2015. 278 s. ISBN 978-80-265-0425-2.
- VEBER, Jaromír a Jitka SRPOVÁ. *Podnikání malé a střední firmy*. 3. vyd. Praha: Grada Publishing, 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.


Formální náležitosti a rozsah bakalářské práce stanoví pokyny pro vypracování zveřejněné na webových stránkách fakulty.

Vedoucí bakalářské práce: **Ing. Jindra Peterková, Ph.D.**

Datum zadání: 18.11.2016  
Datum odevzdání: 05.05.2017



  
Ing. Josef Kašík, Ph.D.  
vedoucí katedry

  
prof. Dr. Ing. Zdeněk Zmeškal  
děkan fakulty

Prohlášení

„Prohlašuji, že jsem celou práci, včetně všech příloh, vypracovala samostatně.“

V CÁCHÁCH dne 29. 4. 2017

  
.....  
Mgr. Zdeňka Kocourková

## Obsah

1	ÚVOD .....	5
2	VYMEZENÍ TEORETICKO-METODOLOGICKÝCH VÝCHODISEK PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	6
2.1	Základní pojmy .....	6
2.1.1	Podnikatel .....	6
2.1.2	Podnik .....	7
2.1.3	Podnikání .....	8
2.1.4	Podnikání fyzických osob .....	8
2.2	Podnikatelský záměr .....	12
2.2.1	Zásady pro vypracování podnikatelského záměru .....	14
2.2.2	Struktura podnikatelského záměru dle Srpové .....	14
2.2.3	Struktura podnikatelského záměru dle agentury CzechInvest .....	18
2.2.4	Struktura podnikatelského záměru dle Fotra a Součka .....	19
2.2.5	Struktura podnikatelského záměru dle Osterwaldera a Pigneura .....	19
2.2.6	Struktura podnikatelského záměru dle Úřadu práce Ostrava .....	20
2.3	Metody využívané při tvorbě podnikatelského záměru .....	21
2.3.1	Finanční plán .....	21
2.3.2	Metody tvorby cen .....	23
2.3.3	SWOT analýza .....	27
2.3.4	Porterův model pěti konkurenčních sil .....	30
2.3.5	Marketingový mix 4P .....	33
2.4	Vymezení vlastních postupových kroků .....	34
3	TVORBA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU .....	37
3.1	Analýza trhu .....	37
3.1.1	Analýza konkurence .....	37
3.1.2	Vyjednávací síla zákazníků .....	40
3.2	Zřizovatelské nákladové položky .....	41
3.3	Marketingový plán .....	42
3.3.1	Produkt .....	42
3.3.2	Cena .....	43
3.3.3	Místo .....	47
3.3.4	Propagace .....	48

3.4	Plánované základní příjmy a výdaje.....	49
3.5	Přednosti a nedostatky podnikatelského záměru.....	51
4	SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ.....	56
4.1	Shrnutí .....	56
4.2	Návrhy a doporučení .....	57
4.2.1	Cena výuky .....	57
4.2.2	Vzdělávání a rozvoj.....	58
4.2.3	Překladatelství .....	59
5	ZÁVĚR.....	60
	SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY .....	62
	SEZNAM ZKRATEK .....	66
	PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE	
	SEZNAM PŘÍLOH	
	PŘÍLOHY	

# 1 ÚVOD

Malé a střední podniky (MSP) jsou nedílnou součástí ekonomiky každého státu. MSP zvyšují procento zaměstnanosti, podílí na dovozu, vývozu a investicích, ale také přispívají k udržování demokracie a svobody. Ve srovnání s velkými podniky mají však MSP obtížnější přístup k získávání finančních zdrojů, vyšší náklady, riziko a nižší konkurenceschopnost. Založení podniku v dnešním dynamickém světě je záležitostí velice složitou a rizikovou, vyžadující informace, znalosti a schopnosti z mnoha oblastí. Z toho důvodu by si každý začínající, ale i zkušený podnikatel, měl vymezit dostatek času na vypracování kvalitního podnikatelského záměru. Důkladně vypracovaný podnikatelský záměr podnikateli poslouží jako výborný zdroj informací, postupů a znalostí o stavu trhu. Podnikatel si v něm ujasní přesnou náplň, způsob a podmínky svého podnikání. Také podnikatele může dopředu upozornit na budoucí problémy, tudíž je pak nepřekvapí, nebo se jim dokáže vyhnout.

Obsah bakalářské práce byl vytvořen s ohledem na budoucí využitelnost podnikatelského záměru v praxi. Bakalářská práce je rozdělena do dvou základních částí, tou první je teoreticko-metodologická část, na kterou navazuje část druhá, vlastní tvorba podnikatelského záměru. V teoreticko-metodologické části jsou objasněny pojmy vztahující se k řešené problematice, vymezeny přístupy k tvorbě podnikatelského záměru, včetně využívaných metod a postupových kroků aplikovaných v rámci vlastní tvorby podnikatelského záměru. V praktické části jsou pak poznatky z teoreticko-metodologické části převedeny do praktického využití.

Cílem bakalářské práce je vypracování podnikatelského záměru zaměřeného na založení živnosti v oblasti překladatelství a lektorství. Živnost se bude soustředit především na individuální kurzy anglického jazyka, které budou doplněny o nárazovou překladatelskou činnost. K dosažení vytyčeného cíle bude provedena analýza trhu, vypracován marketingový plán, vyčísleny zřizovatelské nákladové položky a plán základních příjmů a výdajů. Dále bude vypracována analýza silných a slabých stránek živnosti. Na základě zjištěných poznatků bude v závěrečné fázi zformulováno shrnutí, konkrétní návrhy a doporučení pro nově vznikající živnost.

## **2 VYMEZENÍ TEORETICKO-METODOLOGICKÝCH VÝCHODISEK PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU**

V kapitole jsou objasněny pojmy vztahující se k řešené problematice. Následuje vymezení přístupu k tvorbě podnikatelského záměru, včetně využívaných metod při jeho tvorbě a postupových kroků aplikovaných v rámci vlastní tvorby podnikatelského záměru.

### **2.1 Základní pojmy**

V kapitole budou postupně objasněny ty nejzákladnější pojmy, které se v této práci opakovaně objevují, konkrétně se jedná o pojmy: podnikatel, podnikání, podnik a podnikání fyzických osob.

#### **2.1.1 Podnikatel**

Podnikatel je v občanském zákoníku definován jako osoba, jež „samostatně vykonává na vlastní účet a odpovědnost výdělečnou činnost živnostenským nebo obdobným způsobem se záměrem činit tak soustavně a za účelem dosažení zisku“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Samostatným vykonáváním činnosti se rozumí, že podnikatel si sám určuje, způsob, formu, dobu, místo a organizaci výkonu činností. Podnikání na vlastní zodpovědnost znamená, že podnikatel zodpovídá za dodržování smluvních podmínek a právních předpisů. Soustavná činnost zahrnuje kontinuální či pravidelně se opakující činnosti, z čehož vyplývá, že sezónní aktivity splňují podmínky soustavnosti, a proto mohou být považovány za podnikatelskou činnost, naopak činnosti náhodné a nahodilé se podmínce soustavnosti vymykají, a nejsou tudíž považovány za činnosti podnikatelské (Kašík, 2013). Autor Veber et al. (2012, s. 15) podnikatele definuje jako „osobu realizující podnikatelské aktivity s rizikem rozšíření nebo ztráty vlastního kapitálu“ nebo osobu, která je schopna „rozpoznat příležitosti, mobilizovat a využívat zdroje a prostředky k dosažení stanovených cílů a ochotná podstoupit tomu odpovídající rizika“ nebo také jako osobu, která „investuje své prostředky, čas, úsilí a jméno, přebírá odpovědnost, nese riziko s cílem dosáhnout svého finančního a osobního uspokojení“.



## 2.1.2 Podnik

Podnik lze obecně popsat jako autonomní subjekt, který se zaměřuje na produkci něčeho, co uspokojuje potřeby lidí, přičemž ono uspokojování lidských potřeb je důvodem vzniku podniku (Kašík, 2013). V českém právu, konkrétně v Novém občanském zákoníku, se po zániku obchodního zákoníku pro podnik zavedl termín obchodní závod, který je v dokumentu vymezen jako: „organizovaný soubor jmění, který podnikatel vytvořil a který z jeho vůle slouží k provozování činnosti. Má se za to, že závod tvoří vše, co zpravidla slouží k jeho provozu“ (Zákon č. 89/2012 Sb., občanský zákoník). Kašík (2013) v rámci kybernetického pojetí chápe podnik jako otevřený systém, zajišťující výměnu materiálů a informací, se zpětnou vazbou, kdy podnik reaguje, přizpůsobuje se či aktivně působí na své okolí. Veber, Srpová a kol. (2008) popisují podnik jako subjekt, ve kterém dochází k transformaci vstupů na výstupy nebo také na podnik nahlíží jako na souhrn práv, zdrojů a prostředků, jež podnikateli umožňují vykonávat podnikatelské činnosti.

Komise EU rozděluje podniky do čtyř základních skupin, přičemž zřetel je kladen na počet zaměstnanců, roční obrat a bilanční sumu. Parametr počtu zaměstnanců se musí v jednotlivých kategoriích striktně dodržovat, zatímco podnik si může sám určit, zda bude dodržovat limit pro obrat, nebo bilanční sumu. Podle přiřazení do jednotlivých skupin mohou podniky získat užitek z programů na podporu podniků od Evropské unie, ale také od členských států. Jedná se zejména o finanční výpomoc v oblastech výzkumu, konkurenceschopnosti a inovací. Podniky jsou dle komise EU roztrženy do následujících skupin:

- mikropodniky: méně než 10 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 2 miliony EUR,
- malé podniky: méně než 50 zaměstnanců, roční obrat nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 10 milionů EUR,
- střední podniky: méně než 250 zaměstnanců, roční obrat nepřesahuje 50 milionů EUR nebo bilanční suma roční rozvahy nepřesahuje 43 milionů EUR,
- velké podniky: podnik, který nespadá do žádné z předešlých kategorií (*Úřední věstník Evropské unie*, 2014).

### 2.1.3 Podnikání

Na podnikání se dá nahlížet z různých hledisek. Podnikání ve smyslu provozování živnosti je chápáno jako „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku a za podmínek stanovených tímto zákonem.“ (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání). Kašík a kol. (2013) podnikání vysvětluje jako aktivita, při nichž se využívá výjimečných vlastností člověka, s důrazem na schopnost vytvářet a využívat příležitosti. Z ekonomického hlediska je podnikání dynamickým procesem, během něhož dochází k využívání zdrojů a realizace jiných aktivit za účelem zvýšení jejich původní hodnoty. Psychologický pohled popisuje podnikání jako činnost, kterou je možné získat nezávislost, seberealizovat se. Sociologický pohled pro změnu nahlíží na podnikání jako na činnost ovlivňující celou společnost, při níž dochází k vytváření nových pracovních příležitostí, snižování nezaměstnanosti a zlepšování životní úrovně pro všechny zainteresované (Veber et al., 2012).

Podle právní formy odlišujeme:

- podnikání fyzických osob, kde nejpočetnější skupinu tvoří soukromí podnikatelé podnikající podle živnostenského zákona,
- podnikání právnických osob, kam patří obchodní společnosti, družstva a státní podniky (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání; Zákon č. 90/2012 Sb., o obchodních korporacích)

### 2.1.4 Podnikání fyzických osob

Podnikání fyzických osob je ošetřeno zákonem č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání, ve kterém je živnost definována jako „soustavná činnost provozovaná samostatně, vlastním jménem, na vlastní odpovědnost, za účelem dosažení zisku“. Pro založení podnikateli postačí živnostenský list, přičemž podmínky pro jeho získání jsou právní bezúhonnost, svéprávnost (Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání).

Veber et al. (2012) mezi základní výhody podnikání fyzických osob řadí:

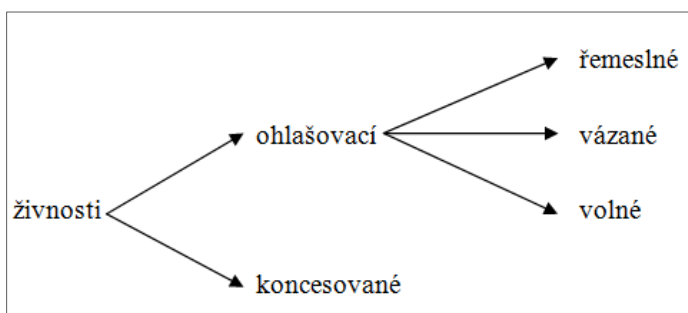
- administrativně nejméně složitý způsob podnikání,
- velice nízké správní náklady při zakládání,
- není podmínka složení počátečního kapitálu,
- samostatné a volné rozhodování,
- nenáročné přerušení či ukončení činnosti,
- možnost snížení daňového základu o nezdánitelné částky a jiné odpočitatelné položky,
- možnost volby mezi daňovou evidencí a účetnictvím (v případě, že podnikatel není zapsán do obchodního rejstříku).

Veber et al. (2012) mezi základní nevýhody řadí:

- podnikatel ručí svým majetkem neomezeně,
- sazba pro daň z příjmů fyzických osob je v nejvyšším pásmu vyšší než u osob právnických,
- riziko dlouhodobého onemocnění podnikatele,
- podnikatel se zpravidla sám stará jak o vlastní podnikatelskou činnost, tak o činnost administrativní,
- obtížnější získávání bankovních úvěrů,
- při vysokém zisku podnikatel platí vysoké odvody na pojistné sociální pojištění.

Podle případných dalších podmínek plynoucích ze sféry, ve které se živnostník chystá podnikat, živnostenský zákon odlišuje:

- živnosti ohlašovací, které dále členíme na živnosti řemeslné, vázané a volné,
- živnosti koncesované, viz Obr. 2.1.



Obr. 2.1 Typologie živností

Zdroj: Zákon č. 455/1991 Sb., o živnostenském podnikání

Živnosti ohlašovací mohou být při splnění stanovených podmínek založeny na základě ohlášení, zatímco pro vznik živností koncesovaných je zapotřebí koncese, neboli souhlasu, státu. Volné živnosti jsou vyjmenovány v příloze 4 živnostenského zákona a pro jejich vykonávání zákon nevyžaduje prokazování jakýchkoli odborných znalostí či zkušeností; příkladem mohou být podniky zaměřené na vzdělávání, překladatelství, poradenství, konzultace, zprostředkování obchodu a služeb. O něco komplikovanější situace nastává, chtěli živnostník založit podnik spadající do kategorie živností řemeslných, které jsou vyjmenovány v příloze 1 živnostenského zákona. U těchto živností zákon po živnostníkovi vyžaduje, aby prokázal svou odbornou způsobilost, ať už prostřednictvím vzdělání, praxe či zkušeností; jedná se např. o řeznictví, pekařství, cukrářství, kadeřnictví, malířství, hodinářství, zlatnictví, klenotnictví. Pro živnosti vázané, jež jsou vyjmenovány v příloze 2 živnostenského zákona, je, stejně jako u předchozího typu, zákonem vyžadována odborná způsobilost, ale navíc ještě je nutné splnit požadavky plynoucí z právních norem; příkladem mohou být podniky zaměřené na vedení účetnictví a daňové evidence. Pro koncesované živnosti je zpravidla také vyžadována odborná způsobilost nebo je upravena zvláštními právními předpisy, přičemž, jak už bylo zmíněno výše, pro provozování koncesovaných živností je zapotřebí státní povolení k provozování živnosti. Do koncesovaných živností spadá například provozování pohřební služby, krematoria, cestovní kanceláře, živnosti pracující s výbušninami, zbraněmi nebo živnosti provozující pyrotechnický průzkum (Kašík, 2013), (Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání).

Pro zahájení živnosti je nutné se osobně nebo v zastoupení dostavit na jakýkoli obecní živnostenský úřad v České republice nebo na jakékoli kontaktní místo veřejné správy (Czech POINT) a na tiskopise předložit tzv. „Jednotný registrační formulář pro fyzickou osobu“, viz příloha 1, který vydává Ministerstvo průmyslu a obchodu. Ohlášení živnosti při vstupu do živnostenského podnikání činí 1.000 Kč a poplatek zůstává konstantní neohledně na to, kolik živností se ohlašuje nebo kolik žádostí o koncesi se podává. V případě že se jedná o další ohlášení živnosti, poplatek činí 500 Kč. Poté živnostenský úřad provede zápis do živnostenského rejstříku do pěti dnů ode dne doručení ohlášení živnosti a vydá podnikateli výpis. Fyzická osoba nabývá oprávnění k provozu živnosti dnem ohlášení živnosti u ohlašovacích živností a dnem nabytí právní moci rozhodnutí o udělení koncese u koncesovaných živností. Podnikatel je podle zákona povinen označit provozovnu viditelně, trvale a zvenčí jménem a příjmením osoby odpovědné za činnost provozovny, prodejní nebo spotřební dobou vymezenou pro kontakt se spotřebiteli (Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání).

Podnikatelé podnikající jako fyzické osoby mají možnost čerpat různé formy podpory, které jim mohou pomoci jak v případě založení podniku, tak v případě, že již mají fungující podniky.

Úřad práce podporuje začínající podnikatele „Příspěvkem na zřízení účelného pracovního místa zřízeného uchazečem o zaměstnání za účelem výkonu samostatně výdělečné činnosti“ (dále jen Příspěvek na SVČ), který je určen na pořízení hmotného investičního majetku a drobného hmotného investičního majetku, z příspěvku se tedy může financovat nezbytně nutné vybavení a zařízení provozoven (Osobní schůzka s pracovníci ÚP Ostrava). Žadatelé o tento typ příspěvku musí být evidováni na Úřadu práce, kam také musí odevzdat následující dokumenty: žádost o Příspěvek na SVČ, výpis z živnostenského rejstříku, potvrzení o bezdlužnosti, potvrzení o založení účtu u peněžního ústavu, podnikatelský záměr, potvrzení o vztahu k objektu, kde bude docházet k výkonu samostatně výdělečné činnosti, lékařské potvrzení o způsobilosti k výkonu samostatně výdělečné činnosti (SÚPM SVČ zřízení, 2015). Dále se při rozhodování o přidělení či zamítnutí žádosti o příspěvek přihlíží k několika aspektům, jako např. k situaci na trhu práce, k délce evidence uchazeče na úřadu práce, k věku, k zdravotnímu stavu, k propracovanosti podnikatelského záměru, k nákladům souvisejícím se

zřízením nového pracovního místa apod. (Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti, 2015). V případě, že se žadateli Příspěvek na SVČ přizná, je povinen udržet nově vzniklé pracovní místo alespoň po následujících 365 kalendářních dní. Výše příspěvku se vypočítává dle předpokládaných kalkulovaných nákladů, typu zřizovacího místa, situace na trhu práce v regionu; maximálně však příspěvek může dosáhnout výše 100.000 Kč (Společensky účelná pracovní místa). Uchazeči, kterým byl Příspěvek na SVČ přiznán a kteří přestali být uchazeči o zaměstnání a stali se osobami samostatně výdělečně činnými, si mohou do 30 kalendářních dnů ode dne uzavření dohody o zřízení společensky účelného pracovního místa navíc zažádat o tzv. „Překlenovací příspěvek“. Překlenovací příspěvek je poskytován nejdéle na pět měsíců, přičemž výše příspěvku se rovná výši 0,25 násobku průměrné mzdy v národním hospodářství za první až třetí čtvrtletí kalendářního roku předcházejícího kalendářnímu roku, ve kterém byla dohoda uzavřena (Podpora zaměstnanosti, 2015). Tento druh příspěvku je určen pro podniky, které si musí díky své oblasti a charakteru podnikání pronajímat rozlehlé prostory, a nájemné proto mají velice vysoké (Osobní schůzka s pracovnící ÚP Ostrava).

Další možností financování podnikání je ze zdrojů Evropské unie, kdy Agentura pro podnikání a inovace fungující pod záštitou Ministerstva průmyslu a obchodu ČR zprostředkovává dotační programy Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost (dále jen OP PIK), který je stěžejním programem pro podporu českých podnikatelů pro období 2014-2020. Z Evropských fondů je pro tento program k dispozici celkem 4.331 mil. EUR, což odpovídá přibližně 117 mld. Kč. V rámci programu OP PIK mohou žadatelé získat dotace na projekty ve zpracovatelském průmyslu a souvisejících službách, přičemž výše dotace a postup žádání o dotace je pro jednotlivé výzvy individuální (Obecné informace o OP PIK). Agentura pro podnikání a inovace podala vyrozumění, že v současné době nejsou žádné aktuální výzvy, kterých by bylo možné v oboru lektorství a překladatelství využít.

## **2.2 Podnikatelský záměr**

V kapitole je nejprve vymezen rozdíl mezi podnikatelským záměrem a podnikatelským plánem. Následuje charakteristika zásad pro vypracování podnikatelského záměru, přístupy ke

zpracování podnikatelského záměru dle různých autorů a institucí včetně metod aplikovaných při zpracování podnikatelského záměru.

Vymezení podnikatelského záměru a podnikatelského plánu je autory publikací chápáno buď stejně nebo mezi nimi spatřují rozdíl, s tím, že tyto rozdíly jsou chápány rozdílně. Například autor Kašík et al. (2013) konzistentně využívá termínu podnikatelský plán, který je v publikaci popsán jako dokument sloužící pro externí účely, tedy k prezentaci podniku před budoucími spoluvlastníky, bankou, manažery, pracovníky a zákazníky. Fotr a Souček (2005) pro změnu konzistentně využívají termínu podnikatelský záměr, který popisují jako dokument, jenž má dvojí využití. Jednak se jím podnik může prezentovat před externími subjekty, ale dokument má také interní využití a slouží k organizaci řízení. Na proti tomu Srpová et al. (2011) dané dva termíny zaměňuje a užívá jich jako termínů synonymních, přičemž říká, že podnikatelský plán/záměr slouží k ověření reálnosti a životaschopnosti nápadu, k prezentaci před externími subjekty a také k účelům interním spjatých s vedením podniku. Na webových stránkách společnosti Contrust působící v oblastech podnikového a dotačního poradenství, outsourcingu a projektového řízení je možné se setkat s dalším přístupem, kde podnikatelský záměr je chápán pouze jako nápad/koncept služby či produktu, kdy podnikatel je schopen popsat v čem chce začít podnikat a jak by podnikání mělo probíhat, často ale nebývá postaven na pevných základech, jelikož ho podnikatelé vypracovávají pouze ve své hlavě, nezaznamenávají se informace v psané podobě, a mají tudíž tendenci se soustředit pouze na příjemné otázky spojené s podnikáním, ale rizikům se věnuje v nedostatečné míře (Co je podnikatelský záměr?, 2013). Oproti tomu podnikatelský plán společnost Contrust popisuje jako strukturovaný psaný dokument vycházející z podnikatelského záměru, ve kterém na sebe logicky a věcně navazují všechny klíčové oblasti související se záměrem (Od záměru k podnikatelskému plánu, 2013).

V bakalářské práci je podnikatelský záměr chápán jako dokument, který obsahuje informace o určitém nápadu na poskytování služby či výrobu produktu, a který vymezuje, jak by podnikání s onou službou či produktem mělo probíhat, jak je možné jej převést do reality. Je to tedy externí dokument, který se předkládá vnějším subjektům např. za účelem získání dotací či jiných druhů finanční podpory. Oproti tomu podnikatelský plán je chápán jako

dokument sloužící pouze pro interní účely daného podniku, který se nezveřejňuje a používá se k řízení podniku.

### **2.2.1 Zásady pro vypracování podnikatelského záměru**

Veber et al. (2012), vymezuje, že podnikatelský záměr má sloužit k prezentaci podniku před externími subjekty, na které chce pozitivně zapůsobit nebo je ovlivnit, je proto vhodné, aby byl podnikatelský záměr sepsán v souladu s několika zásadami, mezi něž se řadí:

- srozumitelnost – žádoucí je jednoduché vyjadřování, jednotlivé myšlenky by měly být prezentovány v samostatných větách a dokument by měl být vhodně graficky upraven tak, aby byl co nejpřehlednější,
- logičnost – uvedené ideje by na sebe měly logicky navazovat, měly by být podloženy faktickými údaji a jednotlivá tvrzení si nesmí odporovat,
- stručnost – myšlenky by měly být prezentovány stručně, ale zároveň by na úkor stručnosti neměly být opominuty jakékoli zásadní informace,
- pravdivost a reálnost – prezentované údaje musí být pravdivé a odhady budoucího vývoje reálné,
- zohlednění rizika – v plánu by měla být identifikována současná rizika, odhadnuta budoucí rizika, včetně jejich možného způsobu řešení,
- orientace na budoucnost – snaha o přesný popis cílů, kterých chce podnik dosáhnout a jak jich plánuje dosáhnout,
- nebýt příliš pesimistický ani příliš optimistický – příliš pesimistický záměr působí neatraktivně a příliš optimistický nedůvěryhodně (Fotr a Souček, 2005).

### **2.2.2 Struktura podnikatelského záměru dle Srpové**

V Srpové et al. (2011, s. 14-15) se setkáváme s následující strukturou:

1. titulní list,
2. obsah,
3. úvod, účel a pozice dokumentu,
4. shrnutí,



5. popis podnikatelské příležitosti,
6. cíle firmy a vlastníků,
7. potenciální trhy,
8. analýza konkurence,
9. marketingová a obchodní strategie,
10. realizační projektový plán,
11. finanční plán,
12. hlavní předpoklady úspěšného projektu, rizika projektu,
13. přílohy.

Ad 1) Titulní list seskupuje ty nejzákladnější údaje o podniku: obchodní název podniku, logo podniku, název podnikatelského plánu, jméno autora, zakladatelů a dalších klíčových osob, datum založení podniku (Srpková et al., 2011). Pro ochranu dokumentu před zneužitím Srpková et al. (2011, s. 15) doporučuje do titulního listu též uvést následující prohlášení:

Informace obsažené v tomto dokumentu jsou důvěrné a jsou předmětem obchodního tajemství. Žádná část tohoto dokumentu nesmí být reprodukována, kopírována nebo jakýmkoli způsobem rozmnožována nebo ukládána v tištěné či elektronické podobě bez písemného souhlasu autora.

Ad 2) Obsah by měl být stručný v maximální délce jedné až jedné a půl strany velikosti A4 a neměly by se v něm používat nadpisy více než třech úrovní (Srpková et al., 2011).

Ad 3) V sekci Úvodu, účelu a pozice dokumentu se u úvodu specifikuje, komu je dokument adresován, v účelu se jasně objasňuje důvod, z jakého dokument vzniká a v pozici se uvádí, zda se jedná o zkrácenou, plnou či finální verzi dokumentu (Srpková et al., 2011).

Ad 4) Shrnutí ve zkratce informuje o tom, co je v dalších sekcích rozpracováno do detailu. Jelikož by shrnutí mělo přimět čtenáře k přečtení všech zbývajících částí, mělo by být zajímavé a odpovídat na základní otázky:

- Jaké produkty/služby bude podnik poskytovat?
- Čím se produkty pozitivně odlišují od konkurenčních? Jaký z nich bude mít zákazník užitek?

- Na jakém trhu se podnik chystá působit? Jaká bude jeho konkurence?
- Které klíčové osoby stojí za podnikem? Jakých úspěchů zmíněné osoby již ve své kariéře dosáhli?
- Jaká bude finanční situace podniku? (Srpová et al., 2011).

Ad 5) V Popisu podnikatelské příležitosti se zmiňuje, v čem podnikatel spatřuje svou podnikatelskou příležitost. Zdůvodňuje se, proč je daný okamžik vhodný k zahájení podnikání se zvolným produktem/službou, koho výrobek/služba osloví, jak se daný výrobek/služba pozitivně odlišuje od konkurenčních, jaký užitek výrobek/služba zákazníkům přinese a důkladně se výrobek/službu popíše. Popis produktu by měl zahrnovat: fyzický vzhled, popis vlastností a k čemu má být využíván, objasnění, zda se jedná o zcela nový výrobek nebo již na trhu figuruje. Popis služby by měl zahrnovat: v čem služba spočívá, popis jejích vlastností, jak bude služba fungovat, jak bude poskytována a zda je zapotřebí vlastnit jiná zařízení či vybavení k jejímu využití (Srpová et al., 2011).

Ad 6) Sekce Cílů a vlastníků podniku se snaží přesvědčit a odůvodnit, proč právě daný podnik je schopen podnikatelský záměr úspěšně realizovat. Důvěryhodnost je možné získat především na základě představení podnikatelských a odborných schopností vedení podniku a schopnostmi zaměstnanců, proto by se u všech klíčových osob mělo popsat vzdělání, praktické zkušenosti a role, které budou v podniku zastávat. Popsat by se též měla organizační struktura, počet zaměstnanců, jejich kvalifikace a věkové složení. Dále se u podnikatelského záměru definují vize a cíle podniku na nadcházejících pět let s konkretizací na jeden až dva roky, přičemž cíle by měly být v souladu s pěti charakteristikami, které se často shrnují v akronymu SMART, kde každé písmeno akronymu stojí pro jeden atribut: specifické (specific), měřitelné (measurable), akceptovatelné/dosažitelné (achievable), reálné (realistic), terminované (timed) (Srpová et al., 2011).

Ad 7) V sekci Potenciálních trhů je potřeba si ujasnit, na jakých trzích se podnik bude snažit prorazit včetně způsobů, jak se na nich uplatnit. V prvním kroku si tedy podnik vymezí tzv. celkový trh, neboli trh, který zahrnuje všechna možná využití výrobku nebo služby, a z něj následně nadefinuje tzv. cílový trh, neboli trh, na který se podnik svou činností zaměří. U cílového trhu se podnik snaží co nejlépe identifikovat jeho vlastnosti, čímž získá lepší představu

o tom, jak daný produkt/službu upravit tak, aby co nejlépe vyhovoval(a) představám a přáním zákazníků. Pro určení cílového trhu se často využívá metody segmentace trhu, kdy trh rozdělíme do skupin na základě několika parametrů, např. podle oblasti využití, podle požadavků zákazníků na výši ceny a kvalitu, podle regionů, podle pohlaví, podle věku atd., a poté se vybere ta skupina nebo ty skupiny, které podniku zajistí nejvyšší zisk.

Ad 8) U Analýzy konkurence je třeba identifikovat subjekty, které podniku konkurují v současnosti nebo mu mohou konkurovat v budoucnu. Jedná se tedy o ty subjekty, které působí na stejných trzích nebo nabízejí stejné či podobné výrobky/služby. Následně se ze všech identifikovaných konkurentů vybírají hlavní konkurenti, prozkoumají se jejich přednosti a nedostatky (mezi obvyklá kritéria hodnocení patří např. sídlo, dostupnost, poskytované výrobky/služby, ceny, podíl na trhu atd.) a určí se, v čem spočívá jejich konkurenční výhoda (Srpová et al., 2011). K analýze konkurence v daném odvětví se často využívá Porterův model pěti konkurenčních sil.

Ad 9) V sekci Marketingové a obchodní strategie je potřeba učinit rozhodnutí o marketingovém mixu, přičemž nejčastěji se využívá mix 4P, ale v poslední době se čím dál více uplatňuje také mix 4C.

Ad 10) V Realizačním projektovém plánu je nutné nejprve stanovit veškeré kroky, aktivity a činnosti nutné pro realizaci podnikatelského plánu a doplnit je o termíny jejich dosažení.

Ad 11) V sekci Finančního plánu se na podnikatelský plán nahlíží z ekonomického hlediska a dochází tedy k ověření reálnosti podnikatelského záměru. Obvykle se vypracovává plán nákladu, výnosů, peněžních toků, financování, plánovaný výkaz zisku a ztrát, rozvaha apod. Pro začínající podniky je nutné do kalkulací zahrnout finance na založení podniku, pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku a náklady na zahájení podnikatelské činnosti (Srpová et al., 2011).

Ad 12) Pro zhodnocení Hlavních předpokladů úspěšnosti projektu, rizik projektu je možné využít SWOT analýzu, která slouží k zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na úspěšnost podniku či podnikatelského záměru, a PEST analýzu, která analyzuje makro

okolí podniku. Riziko je chápáno jako negativní odchylka od žádaného stavu a analýza rizik umožňuje kvantifikovat pravděpodobnost, s jakou dané riziko nastane. Dále by měl být vypracován postup, jak pravděpodobnost vzniku rizika snížit, odstranit nebo jak se bude s případným vzniklým rizikem podnik potýkat. Pravděpodobnost výskytu rizika se dá snižovat pomocí: diverzifikace, dělení rizika, transferu, pojištění, etapové přípravy a realizaci (Srpová et al., 2011).

Ad 13) Do Příloh se většinou zařazují následující dokumenty: životopisy klíčových osobností, výpis z obchodního rejstříku, analýza trhu, zprávy, články a pojednání z novin a časopisů o trhu a produktu, podklady z finanční oblasti, obrázky výrobků a prospekty, technické výkresy, důležité smlouvy (Srpová et al., 2011).

### **2.2.3 Struktura podnikatelského záměru dle agentury CzechInvest**

V příručce vydané agenturou CzechInvest jsou jednotlivé body osnovy podnikatelského záměru vymezeny následovně:

- elevator pitch – předem připravená stručná ústní prezentace projektu o délce jedné minuty, ve které by zájemce měl shrnout následující: co je jeho myšlenka, v jakém stádiu vývoje jeho myšlenka je, jaké trhy existují pro uplatnění myšlenky, jaké výhody trh nabízí, jaké jsou konkurenční výhody, jak zájemce hodlá získat peněžní prostředky, jaký finanční obnos je celkově pro projekt zapotřebí, kolik z finančního obnosu bude nutno financovat externě a co za to bude investorovi nabídnuto, jaký je potenciální zisk pro investora,
- executive summary – stručná písemná prezentace o rozsahu jedné až dvou stran formátu A4 pro případ setkání s potenciálním investorem,
- zkrácený podnikatelský plán – obsahuje veškeré části plného podnikatelského záměru, ale každému bodu je věnován pouze 1 až 2 odstavce,
- plný podnikatelský plán – detailní popsání podnikatele a jeho týmu, myšlenky/produktu/služby, detailní popis trhu, konkurence, finančních parametrů, jaká odměna je za investici nabízena,
- SWOT analýza – popis silných a slabých stránek, příležitostí a hrozeb projektu,

- prodejní a marketingová strategie – podrobný popis strategie poukazující zejména na způsob využití investičních prostředků,
- hotovostní toky – způsoby výkaznictví a jejich příprava,
- zakončení plánu – zdůvodnění investice do projektu,
- přílohy (Jak napsat podnikatelský plán, 2005).

#### **2.2.4 Struktura podnikatelského záměru dle Fotra a Součka**

Fotr a Souček (2005) podnikatelský záměr vymezují v následujících šesti částech:

- realizační resumé obsahující: název a adresu podniku, telefonní číslo, kontaktní osoby, specifikaci produktu/služby, popis trhů a distribučních cest, strategické zaměření podniku na následujících 3-5 let, popis klíčových pracovníků a manažerských zkušeností, finanční aspekty,
- charakteristiku firmy a jejích cílů obsahující: historii podniku, vlastnosti produktu/služby, sledované cíle,
- organizaci řízení a manažerský tým obsahující: organizační schéma, podrobný popis klíčových pracovníků, způsob odměňování, definice dlouhodobých cílů, klíčové pozice, přístup k řízení podniku a kvality řízení,
- přehled základních výsledků a závěrů technicko-ekonomické studie týkající se: výrobního programu, analýzy trhu a konkurence, marketingové strategie, velikosti a umístění výrobní jednotky, pracovních sil, finančně/ekonomických analýz, analýzy rizika,
- shrnutí a závěry,
- přílohy.

#### **2.2.5 Struktura podnikatelského záměru dle Osterwaldera a Pigneura**

Osterwalder a Pigneur (2015) nabízí moderní náhled na problematiku podnikatelského záměru, který je vymezen v pěti krocích:

- mobilizace: dochází ke shromáždění všech nutných prvků, vytvoření povědomí o potřebě nového business modelu, popisu motivace projektu, provedení návrhu, analýzy a prodiskutování,
- porozumění: dochází k seznámení se s relevantními informacemi o zákaznících, technologiích a prostředí, shromažďují se informace o potenciálních zákaznících, jejich potřebách a problémech,
- návrh: informace z předešlého kroku se přemění na prototypy business modelu, které je možné zkoumat a testovat, po prozkoumání se vybere nejvhodnější možnost,
- realizace: návrh vybraný v předešlém kroku se realizuje,
- řízení: vytvářejí se řídicí struktury k průběžnému sledování, hodnocení a přizpůsobování business modelu.

## **2.2.6 Struktura podnikatelského záměru dle Úřadu práce Ostrava**

Úřadem práce Ostrava je podnikatelský záměr vymezen šestibodovou strukturou:

1. údaje o žadateli,
2. charakteristika podnikatelského záměru,
3. analýza trhu,
4. přednosti podnikatelského záměru,
5. nedostatky podnikatelského záměru,
6. doplňující údaje.

Výše zmíněná osnova je povinná, ale rozsah rozpracování závisí na charakteru podnikatelské činnosti.

Ad 1) Do Údajů o žadateli se uvádějí základní informace o podnikateli, konkrétně se tedy jedná o: jméno, příjmení, datum narození, shrnutí dosaženého vzdělání, pracovní zkušenosti, dovednosti, schopnosti, dokumenty potvrzující určité vzdělání či nabytí určitých zkušeností (např. certifikáty, osvědčení), shrnutí dosavadních podnikatelských aktivit včetně oboru činnosti, doba výkonu činnosti, odůvodnění přerušení či ukončení činnosti, důvody k založení vlastního podniku.

Ad 2) Do Charakteristiky podnikatelského záměru se uvádějí základní informace o podnikání, jenž chce podnikatel založit, konkrétně se tedy jedná o: předmět podnikání a obor činnosti, popis podnikatelské činnosti (konkretizace poskytovaných výrobků či služeb, základní myšlenka a časový harmonogram záměru, předpoklad vytvoření nových pracovních míst), specifikace místa realizace podnikání.

Ad 3) V Analýze trhu se uvádí popis trhu, specifikace potenciálních zákazníků, kooperace s jinými obchodními partnery, analýza konkurence, marketingový plán.

Ad 4) V Přednostech podnikatelského záměru by podnikatel měl vystihnout důvody, pro které se domnívá, že jeho podnikatelský záměr by mohl být úspěšný, popřípadě také vyzdvihnout inovaci, která je se zamyšleným podnikem spojena.

Ad 5) V Nedostacích podnikatelského záměru by měl podnikatel uvést, které vlivy by mohly na podnik v kterékoli části jeho životnosti negativně působit.

Ad 6) Do Doplňujících informací se uvádějí ty informace, jež pozitivně působí na důvěryhodnost záměru, může se jednat o smlouvy či smlouvy o smlouvě budoucí s dodavateli nebo odběrateli, nástin ceníků výrobků či služeb, shrnutí jiných podnikatelských aktivit podnikatele (SÚPM SVČ zřízení, 2015).

Pro zažádání o tento druh příspěvku je nutné vyplnit formuláře vydané ÚP, které jsou vyplněné v přílohách nebo ve vlastním zpracování podnikatelského záměru.

## **2.3 Metody využívané při tvorbě podnikatelského záměru**

V kapitole jsou popsány metody, které lze při tvorbě podnikatelského záměru využít, jedná se o finanční plán, metody tvorby cen, SWOT analýza, Porterův model pěti konkurenčních sil, marketingový mix 4P a holandský test cenové citlivosti.

### **2.3.1 Finanční plán**

Podle Srpové (2011) finanční plán převádí podnikatelský záměr do číselné podoby a ukazuje tak reálnost podnikatelského záměru z ekonomického hlediska. Výstupem finančního

plánu je plán nákladů, výnosů, peněžních toků, plánovaný výkaz zisku a ztráty, plánovaná rozvaha, finanční analýza, výpočet bodu zvratu, plán financování aj. U začínajícího podniku je potřeba si uvědomit především výši prostředků na založení podniku, pořízení dlouhodobého majetku, oběžného majetku a zahájení podnikatelské činnosti, kdežto u zavedeného podniku je třeba vyčíslit výši potřebných prostředků na zahájení projektu, pro který se podnikatelský záměr zpracovává.

Při plánování výnosů a příjmů je potřeba si ujasnit rozdíl mezi těmito dvěma pojmy. Výnosy jsou výsledky podnikání vyjádřené v penězích za určité období, zatímco příjmy jsou prostředky, které podnik za prodané výrobky či služby skutečně obdržel (Srpová, 2011). Zjednodušeně by se příjmy daly vymezit jako veškeré přírůstky peněžních prostředků na účtu či pokladně, zatímco v případě výnosů se peněžní prostředky mohou, ale nemusí navýšit (Mruzková a Lisztwanová, 2013).

Srpová (2011) upozorňuje, že při plánování nákladů a výdajů je potřeba si ujasnit, že náklady podniku představují spotřebu výrobních prostředků vyjádřenou v penězích, kdežto výdaj představuje úbytek peněžních prostředků. Jinými slovy, jak vysvětluje Mruzková a Lisztwanová (2013), výdaj je každý úbytek peněžních prostředků z účtu nebo pokladny podniku, kdežto v případě nákladů se peněžní prostředky mohou, ale nemusí snížit. Náklady se dají dělit dle druhu, účelu, podle vztahu ke změně objemu výkonů, pro potřeby rozhodovacích procesů, z hlediska změn v podmínkách nákladového procesu. Druhovému členění nákladů je využíváno v účetnictví, kde konkrétní členění nákladových druhů v jednotlivých podnicích je obsaženo v účtovém rozvrhu (Mruzková a Lisztwanová, 2013). Pro účelové členění nákladů viz Tab. 2.1.



Tab. 2.1 Struktura účelového členění nákladů

<b>Dle vztahu k procesu, činnostem a aktivitám</b>	
Technologické náklady	Náklady na obsluhu, zajištění a řízení
<b>Dle způsobu kontroly hospodárnosti</b>	
Jednicové náklady	Režijní náklady
<b>Dle vztahu k výkonům – kalkulační členění</b>	
Přímé	Nepřímé
<b>Členění nákladů dle jednotlivých míst vzniku</b>	
<b>Členění nákladů dle odpovědnosti a rozhodovací pravomoci</b>	

Zdroj: Mruzková (2013, s. 29)

Technologické náklady vznikají při vynakládání prostředků a práce při uskutečňování technologických operací v procesu zhotovování určitých výkonů. Náklady na obsluhu, zajištění a řízení vznikají při vytváření podmínek bezprostředního průběhu celého procesu v podniku. Jednicové náklady jsou ty technologické náklady, které jsou vyvolány vytvořením každé definované jednotky výkonu a bezprostředně souvisí s konkrétní jednotkou výkonu. Režijní náklady jsou ty technologické náklady, které souvisí se zabezpečením vlastního technologického procesu a veškerými náklady na zajištění, obsluhu a řízení. Přímé náklady jsou ve vztahu s určitým druhem výkonu a jejich výše je na daný výkon zjištělná. Nepřímé náklady nelze na daný výkon zjistit (Mruzková a Lisztwanová, 2013).

### 2.3.2 Metody tvorby cen

Metody tvorby cen lze obecně rozdělit do tří základních kategorií, konkrétně na: tvorbu ceny orientovanou na náklady (A), tvorbu ceny orientovanou na konkurenci (B) a tvorbu ceny orientovanou na poptávku, tzn. kupující, (C).

#### (A) Nákladově orientovaná cena

Metody tvorby cen orientované na náklady vycházejí z kalkulací úplných nebo neúplných nákladů, k nimž se připočítává zisk (Mruzková a Lisztwanová, 2013). Pro určení ceny je možné využít typový kalkulační vzorec, viz Tab. 2.2. Výhodou zmíněného vzorce je, že má obecný charakter, a proto je možné jej využít pro libovolný druh a obor podnikatelské činnosti, tzn. také ve službách. Mezi nevýhody tohoto vzorce pak patří jeho statický charakter, což znamená, že kalkulace je platná jen pro určitý objem výkonů, a tudíž při změně výkonů je nutno kalkulaci přepočítat. Dalším negativem je, že se ve vzorci objevují kalkulační položky

obsahující nákladové druhy s různým vztahem k výkonům. Mezi další charakteristiky typového kalkulačního vzorce se řadí skutečnosti, že jednotlivé nákladové položky mají jasně danou obsahovou náplň nákladových druhů shodnou pro všechny obory činnosti a že ve vzorci jsou rozlišeny pouze přímé a nepřímé náklady (Mruzková a Lisztwanová, 2013).

Tab. 2.2 Typový kalkulační vzorec

Kalkulační položka			
	↑	1. Přímý materiál	↑
		2. Přímé mzdy	
Kalkulace nákladů		3. Ostatní přímé náklady	Kalkulace ceny
		4. Výrobní režie	
		$\Sigma (1 - 4)$ <b>Vlastní náklady výroby</b>	
		5. Správní režie	
		$\Sigma (1 - 5)$ <b>Vlastní náklady výkonu</b>	
	↓	6. Odbytové náklady	
		$\Sigma (1 - 6)$ <b>Úplné vlastní náklady výkonu</b>	
		7. Zisk (ztráta)	
		$\Sigma (1 - 7)$ <b>Cena</b>	↓

Zdroj: Mruzková a Lisztwanová (2013, s. 153)

Přímým materiálem jsou míněny veškeré suroviny, materiál a polotovary, jejichž spotřebu lze určit přímo na kalkulační jednici. Přímé mzdy zahrnují mzdy zahrnované do nákladu, popřípadě i ostatní osobní náklady, které přímo souvisejí s provedením výkonu, které lze určit přímo na kalkulační jednici, příkladem mohou být mzdy výrobních dělníků. Ostatní přímé náklady zahrnují prvotní a druhotné náklady, pokud je lze určit přímo na kalkulační jednici, např. technologické palivo/energie, zákonné odvody z přímých mezd. Výrobní režie zahrnuje prvotní a druhotné náklady, které souvisí s řízením, činností a obsluhou procesu provádění výkonu na kalkulační jednici, např. materiál, palivo, odpisy, nájemné, základní mzdy, zákonný odvod z mezd patřících do výrobní režie. Správní režie zahrnuje prvotní a druhotné náklady, které souvisí s řízením, činností a správou organizace nebo vnitřní organizační jednotky a které nelze stanovit přímo na kalkulační jednici a nepatří do výrobní režie, např. materiál, energie, náklady na opravy a údržbu, základní mzdy, zákonný odvod z mezd patřících do správní režie. Odbytové náklady zahrnují prvotní a druhotné náklady, které souvisí s odbytovou činností, např. náklady na propagaci, prodej, expedici (Mruzková a Lisztwanová, 2013).

## (B) Konkurenčně orientovaná cena

Metody tvorby cen orientované na konkurenci vycházejí z cen konkurence a podnik si tak určí ceny stejné nebo rozdílné od konkurence v závislosti na jeho analýze silných a slabých stránek (Mruzková a Lisztwanová, 2013).

### **(C) Poptávkově orientovaná cena**

Metody tvorby cen orientované na kupující pracují s informacemi o názorech a chování kupujících, které se získávají např. anketou nebo osobním rozhovorem. Mezi nejzákladnější metody tvorby cen orientovaných na kupující patří metoda přímého hodnocení, metoda bodová a test cenové citlivosti (Mruzková a Lisztwanová, 2013). Holandský test cenové citlivosti vychází z poznatku, že pro vnímání cen jsou určující čtyři mezní polohy:

1. v určitém bodě je cena vnímaná jako příliš nízká a v důsledku vyvolává nedůvěru v daný produkt či službu,
2. v určité úrovni je cena vnímaná jako výhodná a je relativně nízká,
3. v určitém bodě je cena vnímaná jako relativně vysoká. Zákazník ji sice neodmítá, ale při rozhodování o koupi je rozvážnější,
4. v určitém cenovém bodě se cena stává neakceptovatelnou, protože je příliš vysoká (Foret a Stávková, 2003).

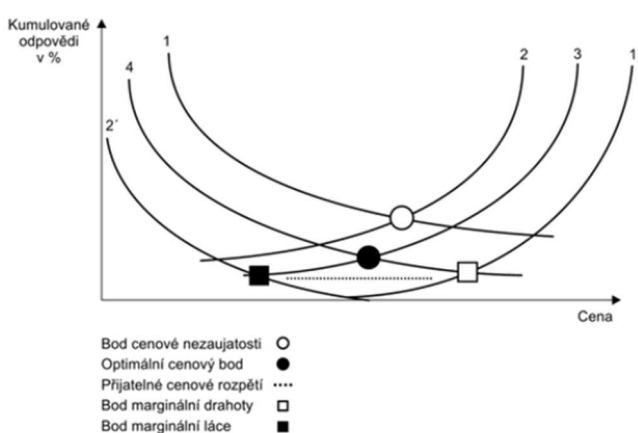
V návaznosti na tento poznatek je v dotazování využito následujících čtyř otázek:

1. „Při jaké ceně Vám bude výrobek/služba připadat jako levný/á?“
2. „Při jaké ceně Vám bude výrobek/služba připadat jako drahý/á?“
3. „Při jaké ceně Vám bude výrobek/služba připadat tak drahý/á, že si jej v žádném případě nekoupíte?“
4. Při jaké ceně Vám bude výrobek/služba připadat tak levný/á, že budete pochybovat o jeho/její kvalitě?“ (Kozel et. al, 2006)

Nutnou podmínkou pro získání relevantních výsledků z holandského testu cenové citlivosti je, aby respondenti znali výrobek či službu velmi důvěrně. Prostřednictvím dotazování na jednotlivé otázky se získají kumulované četnosti spotřebitelů, kteří cenu hodnotí na předem připravené dostatečně široké škále. Získané kumulované četnosti se následně graficky zobrazí (Foret a Stávková, 2003). Výsledkem jsou čtyři body: BML (bod marginální láce), BMD (bod

marginální drahoty, BOC (bod optimální ceny) a BCI (bod cenové indiference). Bod BML udává nejnížší akceptovatelnou cenu. Bod BMD udává maximální akceptovatelnou cenu. Rozmezí mezi BML a BMD udává škálu akceptovatelných cen. Bod BCI, někdy také nazýván jako bod cenové neutrality, je bod, ve kterém stejný počet respondentů vnímá cenu jako levnou a stejný počet vnímá cenu jako drahou. Bod cenového optima (BCO) udává optimální, tedy nejvhodnější cenu, při které nejméně lidí službu zamítne z důvodu, že by jim přišla příliš levná nebo naopak příliš drahá.

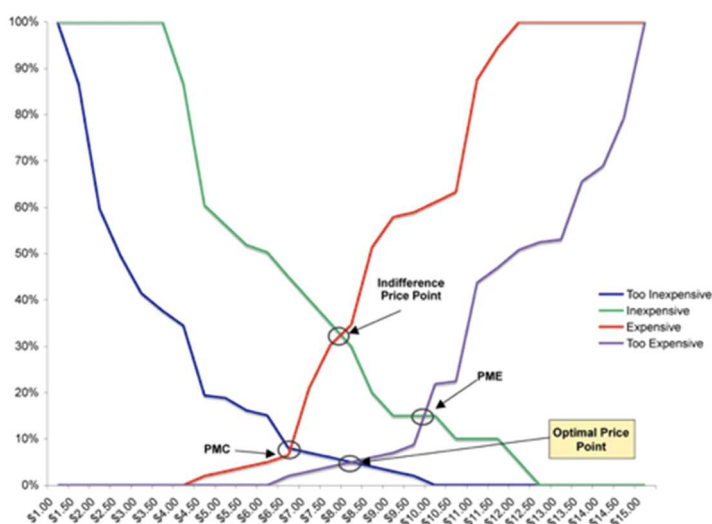
Přístupy k sestavení grafu se ale liší. V originálním pojetí se do grafu nejen zanesou křivky kumulovaných četností, ale od „levné“ a „drahé“ funkce se vytvoří funkce inverzní. V grafu na Obr. 2.2 jsou pak vyobrazeny získané průsečíky a jejich význam.



Obr. 2.2 Graf holandského testu cenové citlivosti v originálním pojetí

Zdroj: Kozel (2011, s. 275)

V novějších přístupech se často inverzní funkce nekonstruuje, a průsečíky jsou proto získány z průsečíků základních funkcí kumulativních četností. Tyto průsečíky jsou zachyceny na Obr. 2.3, ve kterém bod PMC (Point of Marginal Cheapness) stojí pro BML, bod PME (Point of Marginal Expensiveness) pro BMD, bod Indifference Price Point pro BCI a bod Optimal Price Point pro BOC.



Obr. 2.3 Graf holandského testu cenové citlivosti, novější přístup

Zdroj: Understanding the Van Westendorp Pricing Model (2010)

Základním rozdílem mezi výše popsanými přístupy je, že při vyhodnocení testu originálním způsobem získáme větší/širší škálu akceptovatelných cen, která je ohraničena BML a BMD (Understanding the Van Westendorp Pricing Model, 2010).

### 2.3.3 SWOT analýza

SWOT analýza se používá pro zhodnocení vnitřních a vnějších faktorů, které mají vliv na úspěšnost podniku či podnikatelského záměru. Název sestává ze začátečních písmen čtyř aspektů, které tato analýza hodnotí: S: silné stránky (strengths), W: slabé stránky (weaknesses), O: příležitosti (opportunities), T: hrozby (threats), se kterými se podnik může potýkat. Silné a slabé stránky vyplývají z vnitřního prostředí podniku, jedná se tedy o ty stránky, které podnik může svým působením ovlivnit; zatímco příležitosti a hrozby se identifikují ve vnějším prostředí podniku, tedy z prostředí, které podnik nemůže sám ovlivnit, jelikož existují nezávisle na podniku. Standardně se SWOT analýzy využívá k vytvoření alternativ strategií s využitím matice SWOT, také ale může sloužit pro definování vize, vytyčení strategických cílů či nalezení kritických oblastí (Grasseová et al., 2010). Matice SWOT dle Grasseové (2008, s. 25), viz Tab. 2.3.

Tab. 2.3 Matice SWOT

Vnější faktory Vnitřní faktory	Slabé stránky (W)	Silné stránky (S)
	Příležitosti (O)	Hrozby (T)
	<b>WO strategie „hledání“</b> Překonání slabé stránky využitím příležitostí	<b>SO strategie „využití“</b> Využití silné stránky ve prospěch příležitostí
	<b>WT strategie „vyhýbání“</b> Minimalizace slabé stránky a vyhnutí se ohrožení	<b>ST strategie „konfrontace“</b> Využití silné stránky k odvrácení ohrožení

Zdroj: Grasseová (2008, s. 25)

Grasseová et al. (2010) doporučuje metodický postup vyhotovení SWOT analýzy, který zahrnuje čtyři základní fáze: Příprava na provedení SWOT analýzy, Identifikace a hodnocení silných a slabých stránek, Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí a Tvorba matice SWOT. Grasseová et al. (2010) taktéž upozorňuje, že tento metodický postup není univerzální a je nutné jej vždy přizpůsobit konkrétnímu podniku.

V první fázi, tj. v Přípravě na provedení SWOT analýzy, Grasseová et al. (2010) doporučuje následující čtyři kroky:

- jednoznačné stanovení účelu, za kterým bude SWOT analýza prováděna, např. pro vytvoření alternativ strategií/strategických cílů,
- definování oblastí, které budou analyzovány, např. dle funkčních oblastí, oblastí procesů,
- vytvoření analytických týmů, které budou hledat a hodnotit faktory, jež mají vliv na analyzované oblasti,
- sjednocení metodiky práce a motivace členů týmů, kdy se ujasňují metody, kterých se bude využívat, vstupní data, ze kterých se bude čerpat (např. z analytických zpráv a studií, z brainstormingu, panelových diskuzí) a ujasňují se plánované přístupy k motivaci členů týmů.

V druhé fázi, tj. v Identifikaci a hodnocení silných a slabých stránek, by se měly provést následující kroky:

- identifikace silných a slabých stránek, při níž je možno čerpat z různých dokumentů (např. studií, výročních/hodnotících zpráv, prognóz) nebo se může využít tvůrčích přístupů (např. brainstormingu, porad, panelových diskuzí); podstatné však je, aby zahrnutí slabé stránky bylo vždy odůvodněné,
- hodnocení silných a slabých stránek, kdy se zvlášť k silným a zvlášť ke slabým stránkám přidává údaj o jejich důležitosti, např. pomocí metody alokace 100 bodů či metodou párového srovnání (Grasseová et al., 2010).

Ve třetí fázi, tj. v Identifikaci a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí, by se měly provést následující kroky:

- identifikace hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí, během které se postupuje stejně jako při identifikaci silných a slabých stránek, tudíž při identifikaci se může čerpat z relevantních dokumentů nebo se může využít tvůrčích přístupů; i zde je nutné, aby zahrnuté hrozby byly odůvodněné,
- hodnocení hrozeb, kdy se hodnotí závažnost jejich dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku,
- Hodnocení příležitostí, kdy se hodnotí atraktivnost jejich dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku (Grasseová et al., 2010).

V poslední fázi, tj. v Tvorbě matice SWOT, by se měly provést následující kroky:

- zaznamenání faktorů se strategickým významem, z nichž budou vytvořeny alternativy strategií,
- generování alternativ strategií, během něhož se sdružují silné a slabé stránky s hrozbami a příležitostmi, čímž se vytvoří čtyři strategie: WO strategie, SO strategie, WT strategie a ST strategie. WO strategií se rozumí eliminace slabých stránek využitím příležitostí, SO strategií se rozumí využití silných stránek ke zhodnocení příležitostí, WT strategií se rozumí eliminace slabých stránek a vyhnutí se vnějším hrozbám, ST strategií se rozumí přímá konfrontace s hrozbami a je možné ji využít pouze v případě, že je organizace dostatečně silná (Grasseová et al., 2010).

### 2.3.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

K analýze konkurence v daném odvětví se často využívá Porterova modelu pěti konkurenčních sil, který vychází z předpokladu, že pozice podniku v rámci odvětví je dána interakcí pěti konkurenčních sil: vyjednávací silou dodavatelů, vyjednávací silou zákazníků, hrozbou vstupu nových konkurentů do oboru, hrozbou substitutů a konkurenční rivalitou podniků působících na daném trhu (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Konkurenční rivalita podniků působících na daném trhu narůstá při naplnění některé z následujících situací:

- v odvětví se pohybuje vysoké množství konkurentů,
- trh je jen velmi málo rostoucí nebo zmenšující se, díky čemuž podniky usilují o udržení své pozice na trhu za každou cenu a to jak cenovou, tak necenovou konkurencí,
- jedná se o mladé a v budoucnu velice výnosné odvětví,
- díky vysokým fixním nákladům se jednotliví konkurenti snaží maximálně využívat své výrobní kapacity,
- v odvětví se vyskytuje opakující se či chronický nadbytek výrobních kapacit,
- díky nízké ziskovosti konkurující si podniky následují strategii přežití,
- výrobky si jsou velice podobné, tudíž zákazníci nepocítují rozdíly mezi výrobky jednotlivých výrobců,
- bariéry zanechání podnikání v odvětví jsou významné (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vyjednávací síla zákazníků roste s naplněním některých z následujících podmínek:

- zákazník je velký/významný,
- existence substitutů,
- zákazník může bez větších potíží přejít ke konkurenci,
- zákazník má k dispozici tržní informace (např. údaje o nabídce/poptávce),
- zákazník je velmi citlivý na cenové změny,
- zákazník je nucen snižovat své náklady,
- kvalita zboží pro zákazníka nehraje pro zákazníka příliš velkou roli nebo nevnímá rozdíly mezi zbožím jednotlivých dodavatelů,



- zákazník by si mohl zboží začít vyrábět sám,
- zákazník je silným distributorem, tudíž je schopen ovlivňovat další obchodníky a zákazníky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Hrozba vstupu nových konkurentů do oboru se snižuje v případě naplnění některých následujících situací:

- úspory z rozsahu jsou značné, tzn. začínající podniky s malým objemem výroby mají vysoké náklady na výrobu v porovnání s existujícími většími konkurenty,
- existující podniky mají významné nákladové výhody díky zkušenostem plynoucích z jejich dlouhodobé existence,
- fixní náklady potřebné k vstupu do odvětví jsou vysoké,
- v daném odvětví má charakter přirozených monopolů (např. distribuce elektřiny/plynu/vody),
- výrobky jsou velmi diferencované, tudíž k jejich výrobě je nutné např. know-how nebo vybudování distribučních kanálů je náročné,
- na existující distribuční kanály je složité napojení,
- předpoklad, že stávající podniky budou na vstup nového podniku do odvětví reagovat agresivně,
- jedná se o odvětví s vysokým stupněm regulace (např. banky, letecká doprava, vysokou školství),
- náklady přestupu (např. do jiného oboru nebo k jinému dodavateli) jak zákazníků, tak dodavatelů existujících podniků jsou vysoké (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

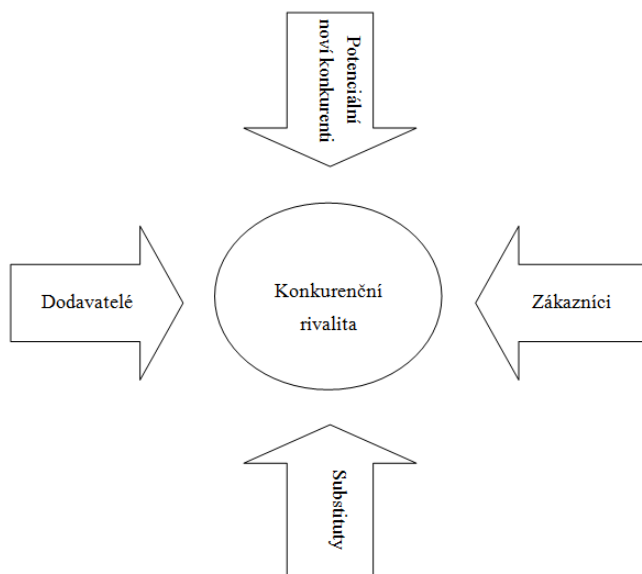
Hrozba substitutů se snižuje při naplnění následujících situací:

- k danému výrobku neexistují blízké substituty,
- podniky produkující substituty vyrábějí s vyššími náklady,
- podniky produkující sobstvu příliš nezvyšují nabídku,
- náklady přestupu k podnikům produkující substituty jsou vysoké,
- cenu výrobku, který by mohl být nahrazován substituty, spotřebitele vnímají jako lákavou (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Vyjednávací síla dodavatelů roste při naplnění některých z následujících podmínek:

- dodavatel je velký/významný, počet dodavatelů je nízký a vzdálenost dodavatele od volné konkurence je znatelný,
- dodavatel nepovažuje nakupující podnik za významného zákazníka,
- poptávané zboží je velice diferencované, díky čemuž nakupující podnik nemůže snadno přejít ke konkurenci,
- nakupující firma si nemůže snadno začít vyrábět potřebné dodávané zboží sama,
- substituty nejsou snadno dostupné,
- nakupující podnik není příliš citlivý na cenové změny,
- nakupující podnik není příliš nucen snižovat své náklady,
- nakupující podnik není významným distributorem, tudíž neovlivňuje další obchodníky a zákazníky (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

Schéma Porterova modelu pěti konkurenčních sil je vyobrazeno na Obr. 2.4.



Obr. 2.4 Porterův model pěti konkurenčních sil

Zdroj: Porter, Vykypěl (2006, s. 53)

Výsledkem kvalitního zpracování Porterovy analýzy je identifikace potenciálních hrozeb a příležitostí, díky kterým by se podniku mohlo podařit potenciální hrozby odvrátit (Keřkovský, Vykypěl, 2006).

### 2.3.5 Marketingový mix 4P

Za účelem uspokojení přání zákazníků a dosažení cílů podniku se nejčastěji využívá marketingového mixu 4P, který zahrnuje skupinu následujících čtyř nástrojů, tzv. 4P:

- produkt (product), u něhož se stanovuje, které produkty/služby bude podnik nabízet (popřípadě které produkty/služby se budou zavádět a které stávající produkty/služby se budou stahovat), vlastnosti produktu/služby (design, značka, balení, záruka, dodatečné služby), produktový mix (objem a sortiment produktu/služby), životní cyklus produktu/služby (vývoj, zavedení, fáze zralosti a útlumu, postup inovace),
- cena (price), jejíž výše se obvykle odvíjí od nákladů, poptávky, konkurence, fáze životního cyklu, firemních cílů nebo také od cenové politiky, která se může orientovat na přežití, maximalizaci zisku nebo co největší podíl na trhu,

- distribuce (place), v rámci níž je snaha o usnadnění přístupu zákazníků ke službě/produktu,
- propagace (promotion), které se využívá k stimulaci poptávky k nákupu, k čemuž se využívá tzv. komunikačního mixu, kde spadá reklama, podpora prodeje, vztahy s veřejností, osobní prodej a přímý marketing (Srpová et al., 2011; Janečková a Vašítková, 2000).

Janečková a Vašítková (2000) k tradičnímu mixu 4P doporučují v případě služeb přidání dalších 3P:

- lidé (people), kteří službu poskytují a dostávají se tak do kontaktu se zákazníkem, tudíž by se mělo hledět na jejich chování, vzdělání, celkové vystupování,
- materiální prostředí (physical evidence), které může sloužit jako hmotný důkaz o vlastnostech nehmotné služby, jedná se např. o kancelář, budovu, oděv zaměstnanců,
- procesy (processes), u kterých se hodnotí, jakým způsobem je služba poskytována, např. jestli lidé musejí na službu dlouho čekat, způsob a jasnost vysvětlování problematiky klientovi atd. Vašítková (2008) rozlišuje tři systémy procesů poskytování služeb: masové služby, které se vyznačují nízkou osobní interakcí, vysokou standardizací a automatizací, zakázkové služby, které jsou charakterizovány střední mírou kontaktu se zákazníkem, profesionální služby, které jsou poskytovány specialisty a vyznačují se vysokým zapojením poskytovatele a příjemce služby.

## 2.4 Vymezení vlastních postupových kroků

Podnikatelský záměr bude vypracován podle struktury Úřadu práce Ostrava a to z toho důvodu, že ÚP nabízí možnost poskytnutí dotace začínajícím podnikatelům; navíc z osobní schůzky se zaměstnankyní ÚP vyplynulo, že získání dotace v oboru lektorství a překladatelství je velice reálné. ÚP podporuje začínající podnikatele Příspěvkem na SVČ, který je určen na pořízení hmotného investičního majetku a drobného hmotného investičního majetku, z příspěvku je tedy možné financovat nezbytně nutné vybavení a zařízení provozoven. Přesná osnova, kterou musí každý žadatel dodržet je popsána v kapitole 2.2.6. Osnova ÚP je velice

obecná, a tudíž pro naplnění jednotlivých základních bodů osnovy bylo možné využít různých přístupů.

První bod osnovy „Údaje o žadateli“ je obsažen v příloze č. 3. Zbývající body osnovy již budou vypracovány v hlavním těle a pouze dodatečné informace budou obsaženy v přílohách. Ve vlastní tvorbě podnikatelského záměru bude nejprve provedena analýza trhu, v rámci které bude provedena analýza konkurence a vyjednávací síly zákazníků dle Keřkovského a Vykypěla. Poté bude vypracován seznam nákladových položek nezbytných na zřízení, který musí každý zájemce o Příspěvek na SVČ bezpodmínečně vypracovat. Následně bude vypracován marketingový plán dle marketingového mixu 4P, bude tedy specifikován charakter poskytované služby, její cena, místo poskytování a forma propagace. Také bude vypracován plán základních příjmů a výdajů, který bude vypracová dle standardizované tabulky poskytnuté ÚP. V závěru budou vyzdvihnuty přednosti a upozorněno na nedostatky podnikatelského záměru pomocí SWOT analýzy v podání Moniky Grasseové.

Graficky je struktura tvorby podnikatelského záměru zachycena v Tab. 2.4.

Tab. 2.4 Struktura tvorby podnikatelského záměru

Analýza trhu	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vypracování analýzy konkurence dle Kořkovského a Vykypěla (3.1.1)</li> <li>• Vypracování analýzy vyjednávací síly zákazníků dle Keřkovského a Vykypěla (3.1.2)</li> </ul>
Zřizovatelské nákladové položky	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování dle šablony poskytnuté ÚP (3.2)</li> </ul>
Marketingový plán	Zpracování dle marketingového mixu 4P (3.3)
Plánované základní příjmy a výdaje	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování dle šablony poskytnuté ÚP (3.4)</li> </ul>
Přednosti a nedostatky podnikatelského záměru	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Zpracování pomocí SWOT analýzy dle Grasseové (3.5)</li> </ul>

Zdroj: Vlastní zpracování

### **3 TVORBA PODNIKATELSKÉHO ZÁMĚRU**

Podnikatelský záměr je vypracován s ohledem na požadavky Úřadu práce Ostrava, který začínajícím podnikatelům poskytuje možnost finanční dotace. Nejprve byla provedena analýza trhu, v rámci které byla provedena analýza konkurence a vyjednávací síly zákazníků dle Keřkovského a Vykypěla. Poté byl vypracován seznam nákladových položek nezbytných na zřízení. Následně byl vypracován marketingový plán dle marketingového mixu 4P a plán základních příjmů a výdajů dle standardizované tabulky poskytnuté ÚP. V závěru byly vyzdvihnuty přednosti a upozorněno na nedostatky podnikatelského záměru pomocí SWOT analýzy v podání Moniky Grasseové.

#### **3.1 Analýza trhu**

V rámci analýzy trhu bude nejprve zmapováno konkurenční prostředí pomocí analýzy konkurence a poté bude provedena analýza potenciálních zákazníků a jejich vyjednávací síly. V obou případech bude využito poznatků z Porterovy analýzy pěti konkurenčních sil v interpretaci Keřkovského a Vykypěla, viz kapitola 2.3.4.

##### **3.1.1 Analýza konkurence**

Konkurence v odvětví lektorství a překladatelství je relativně vysoká, jelikož existuje velké množství firem, které v daném oboru v současnosti působí. Na druhou stranu, díky neustále sílící globalizaci a skutečnosti, že anglický jazyk je v současnosti ve vyspělém světě považován za *lingua franca* se dá předpokládat, že poptávka po lektorství i překladech bude růst, zároveň je však pravděpodobné, že se také více podnikatelů začne zaměřovat na výuku anglického jazyka a na překlady mezi anglickým a českým jazykem. Fixní náklady jsou nízké, tudíž konkurenti nejsou nuceni své výrobní kapacity využívat na maximum. Bariéry případného odchodu z odvětví nejsou významné. Vstup nových podniků do odvětví je usnadněn také tím, že v oboru nejsou přirozené monopoly, poskytované služby nejsou vysoce diferencované, napojení se na existující distribuční kanály je snadné a navíc se nepředpokládá, že by stávající podniky na vstup nového podniku do odvětví reagovaly agresivně, živnost není zakládána v odvětví s vysokým stupněm regulace.

Díky vysoké konkurenci by se zakladatelka podniku měla zaměřit na budování pevných vztahů s klienty, dostatečnou propagaci své živnosti a spokojenosti minulých a stávajících klientů. Mimo to by se ale především v začátcích svého podnikání měla odlišit svou cenou – měla by klientům nabídnout o něco nižší cenu, než poskytují konkurenti a také klientům nabídnout výhody, které konkurence neposkytuje.

Pro účel zmapování cen konkurentů byl ve vyhledávači Google stanoven požadavek na vyhledání výuky anglického jazyka v Ostravě. Výsledky vyhledávání, viz Tab. 3.1, poskytly dvě kategorie poskytovatelů: jazykové školy a stránky, kde si mohou soukromí lektori založit svůj profil. Překvapující je, že až na jednu výjimku nebyly nalezeny žádné oficiální webové stránky soukromníků poskytujících výuku anglického jazyka. Z nalezených výsledků bylo v dalším kroku nutné vybrat pouze ty poskytovatele výuky, kteří nabízejí individuální hodiny, jelikož na skupinové lekce nebude živnost soustředěna, a proto bylo nutné porovnávat pouze s cenami za hodiny individuální, nikoli skupinové. Také bylo třeba srovnat ceny za výuku, které jsou vedeny českým lektorem/lektorkou, jelikož výuka v zakládané živnosti bude také poskytována osobou českého původu. Dále byla zkoumána hodinová sazba za výuku anglického jazyka od soukromníků, kteří mají vytvořený profil na [www.naucim.cz](http://www.naucim.cz) pro okres Ostrava, zde se ale průzkum omezil na lektory, kteří mají anglický jazyk vystudován na vysoké škole nebo kteří disponují certifikátem z učitelství anglického jazyka.



Tab. 3.1 Srovnání hodinových sazeb od poskytovatelů výuky s/bez oficiálních webových stránek

<b>Poskytovatelé s oficiálními webovými stránkami</b>	<b>Sazba za 60 minut (v Kč)</b>	<b>Poskytovatelé bez oficiálních webových stránek</b>	<b>Sazba za 60 minut (v Kč)</b>
[domluvi:m se]	340	Bc. Monika Lakomá	200
Ideal English	360	Mgr. Eva Křivková	200
FACE2FACE	380	Yvona Korbelová	220
Darina Vlachová	427	Mgr. Hana Kolářová	250
All English	430	Bc. Daniel Gomola	250
ABC English	440	Bc. Kateřina Ramazanová	260
Slůně	440	Ing. Dalibor Chrápek	334
Richard - Your English Teacher	440	Mgr. Sylvie Barčíková	400
Pygmalion	460	Mgr. Karla Maříková	400
1 <sup>st</sup> English	473	Ing. Ivana Haas	467
Cloverleaf	520	Bc. Roman Halík	467
Toplingva	533		
<b>Průměrná sazba (ØA)</b>	<b>437</b>	<b>Průměrná sazba (ØB)</b>	<b>313</b>

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky vyplývá, že poskytovatelé výuky anglického jazyka s oficiálními stránkami, kteří jsou až na jednu výjimku zastoupeni jazykovými školami, si za 60 minut výuky účtují o 124 Kč více než poskytovatelé výuky bez oficiálních stránek, kteří se prezentují pouze prostřednictvím vytvořeného profilu na stránkách [www.naucim.cz](http://www.naucim.cz). Zakládáná živnost bude disponovat kvalitními webovými stránkami, které potenciální zájemci o výuku budou moci snadno vyhledat, tudíž by se její hodinová sazba za výuku, v případě stanovení ceny dle konkurence, měla orientovat především podle průměrné sazby od poskytovatelů s oficiálními stránkami. Na druhou stranu, jelikož webovými stránkami disponují především jazykové školy, které si již vytvořili povědomí a důvěryhodnost u širší veřejnosti, a tak si přirozeně mohou dovolit vyšší ceny, bylo by vhodné sazbu u zakládáné živnosti s ohledem k tomuto faktu o něco snížit. Konkrétně by se sazba s ohledem na konkurenci mohla vypočítat následovně:

$$\text{Sazba} = 0,70 \cdot \text{ØA} + 0,30 \cdot \text{ØB}$$

$$\text{Sazba} = 0,70 \cdot 437 + 0,30 \cdot 313$$

$$\text{Sazba} = 398,90$$

$$\text{Sazba po zaokrouhlení na desítky} = 400 \text{ Kč}$$

Základní sazba za 60 minut výuky by dle konkurence měla činit 400 Kč, jak ale bylo dříve zmíněno, v začátcích by bylo vhodné klientům nabídnout sazbu nižší než běžnou konkurenční.

Z toho důvodu se minimálně v prvním roce podnikání uplatní průniková cena, což znamená, že výše sazby bude stanovena dle typového kalkulačního vzorce, viz kapitola 2.3.2, a až v následujících letech se s ohledem k získané klientele a vytvořeného dobrého jména zváží, zda bude vhodné přistoupit ke konkurenčnímu stanovení ceny za výuku a uplatní se tak sazba 400 Kč za výuku.

Klientům bude umožněno bezplatné rušení lekcí v případech, kdy o tomto zrušení budou informovat do 7. hodiny ranní dne výuky. Tímto se odliší především od jazykových škol, které sice možnost rušení hodin zdarma také nabízejí, ale klient si hodinu musí nahradit v jiném termínu. Tato praxe je ale pro klienty omezující, většinou nemají prostor si hodinu nahradit, a tak jim propadá. Pro samotnou zakladatelku by toto rušení mohlo být schůdné s ohledem na skutečnost, že se bude moct v získaném čase zaměřit na získání překladatelské zakázky, která by ji ušlý zisk vykompenzovala. Dále se zakladatelka živnosti bude od konkurence z řad soukromých lektorů odlišovat tím, že na rozdíl od ostatních soukromníků, kteří mnohdy výuku poskytují až příliš neprofesionálně a domácky, bude disponovat vhodně zařízenou kanceláří, ve které bude dostatek prostoru, bude vybavena tabulí a bude pracovat s kvalitními učebnicemi New English File s šesti úrovněmi obtížností. Toto rozdělení klientů do šesti úrovní zaručuje, že klientům bude doporučena ta nejvhodnější učebnice, a nebude tak hrozit, že klient bude demotivován přílišnou náročností probírané látky, zároveň však nebude podceněn a nebude s ním probírána látka, kterou dávno ovládá. Na žádost klientů bude také možné pracovat s jinou řadou učebnic než New English File, přičemž pro tyto případy bude založen účet v Knihovně města Ostravy, kde si klientem požadovanou učebnici bude možné zapůjčit. To znamená, že hodiny budou vedeny k maximální spokojenosti klienta. Při hodinách bude kladen důraz nejen na navázání přátelské atmosféry, ale také na profesionalitu, vhodnou metodiku a neustálé zlepšování klienta.

### **3.1.2 Vyjednávací síla zákazníků**

Na základě předešlých zkušeností s výukou je předpoklad, že většina zákazníků nebude považována za významné, jelikož se bude jednat o individuální klienty mající zájem o vyučování/překlad. Významnými zákazníky by se ale staly firmy, které by si objednaly vyučování anglického jazyka pro větší počet svých zaměstnanců nebo firmy, které by

pravidelně poskytovaly živnosti zakázky na překlad. Hlas těchto zákazníků by proto měl velice významnou sílu.

Výhodou je, že neexistují plnohodnotné substituty jak pro doučování, tak pro překlad. Za částečný substitut výuky jazyka lektorem by se mohly brát speciální učebnice pro samouky nebo webové stránky zaměřené na výuku jazyka pro samouky. Za substitut lidského vypracování překladu by se mohly považovat počítačové softwary vyvinuté pro překlad, jako příklad může být zmíněn Google Translator, ovšem překlady vyhotovené počítačem vždy obsahují nespočet chyb a dokud se nevyvine umělá inteligence, tato situace se nijak zásadně nezmění, a tudíž překlad zpracovaný osobou s patřičným vzděláním a schopnostmi nikdy nenahradí a neohroží. Riziko, že v případě potíží by se zákazník mohl rozhodnout k samostatnému studiu jazyka bez jakékoli pomoci lektora/lektorky je velice nízké.

Negativa jsou, že zákazník může velice snadno přejít ke konkurenci, má k dispozici potřebné informace, je citlivý na cenové změny a bude se snažit minimalizovat své náklady. Zákazník pravděpodobně příliš nevnímá rozdíly mezi službami jednotlivých podniků, tudíž se mu služby jednotlivých poskytovatelů mohou jevit jako velice podobné. Je vysoce pravděpodobné, že zákazník a jeho reference mohou mít podstatný vliv na další zákazníky.

Z výčtu je zřejmé, že vyjednávací síla zákazníků není zanedbatelná, proto by se živnost měla soustředit na to, aby stávající zákazníci byli spokojeni a nechtěli tak přejít ke konkurenci. Také by bylo výhodné co nejvíce vyzdvihovat, v čem se poskytované služby liší od konkurence a zajistit, aby kladné reakce klientů byly snadné k nalezení novými potenciálními klienty.

### **3.2 Zřizovatelské nákladové položky**

Seznam nákladových položek nezbytných na zřízení společensky účelného pracovního místa (dále jen SÚPM) za účelem výkonu SVČ byl vypracován dle šablony poskytnuté ÚP a byl rozdělen do dvou základních skupin. První skupina představují náklady vynaložené na vybavení kanceláře, které činí 24.950 Kč, viz příloha 17. Druhou kategorií představují náklady vynaložené na pořízení učebních pomůcek a pomůcek k překladatelské činnosti, které činí 45.967 Kč, viz příloha 18. Po sečtení nákladů vynaložených na vybavení kanceláře a nákladů

vynaložených na pořízení učebních pomůcek a pomůcek k překladatelské činnosti se celkové předpokládané náklady na zřízení SÚPM za účelem výkonu SVČ vyčísly na 70.917 Kč.

### **3.3 Marketingový plán**

V kapitole je vypracován základní marketingový plán pomocí metody 4P zahrnující produkt, cenu, místo a propagaci.

#### **3.3.1 Produkt**

Hlavní službou, kterou bude živnost nabízet, je výuka anglického jazyka. Předpokládá se ale, že zakladatelka nesežene tolik klientů, aby jí pokryli 8hodinovou pracovní dobu a to především z toho důvodu, že největší zájem o výuku bude až v odpoledních a večerních hodinách. Také je velice pravděpodobné, že výuky s jednotlivými klienty na sebe nebudou plynule navazovat a budou tak vznikat v rozvrhu dne prodlevy. Proti zmíněným nežádoucím předpokladům bude živnost soustředěna také na překladatelství, které bude sloužit především k překlenutí nedostatku klientů a na vyplnění prodlev mezi jednotlivými klienty. Výuka anglického jazyka bude zaměřena především na následující typy klientů:

- Doučování pro žáky a studenty základních a středních škol – výuka bude soustředěna především na látku, která se probírá ve školních hodinách, pracovat se bude s učebnicemi, které klienti ve škole používají, popřípadě budou využity online cvičení na internetu či cvičení z cvičebnic, která majitelka vlastní. Doučování bude zacíleno na zlepšení prospěchu z anglického jazyka. Výuka bude probíhat v kanceláři.
- Doučování k maturitě – doučování k maturitě bude určeno pro studenty středních škol, kteří budou mít zájem se efektivně připravovat na zvládnutí maturitní zkoušky. Doučování bude zacíleno na to, aby studenti zvládli všechny části maturitní zkoušky, nikoli na probírání aktuální látky ve školních hodinách angličtiny. Pracovat se bude především s minulými testy, které se na maturitě objevily a s učebnicí Longman Maturita Activator od nakladatelství Longman. Výuka bude probíhat v kanceláři.
- Výuka Business English – výuka Business English bude zaměřena na klienty, kteří mají zájem o doučování především z pracovních důvodů, čemuž také bude odpovídat náplň

hodin a rozsah probírané gramatiky a slovní zásoby. Od studentů se také bude očekávat pokročilejší znalost anglického jazyka. Ve výuce se bude zakladatelka opírat o učebnici New International Business English od nakladatelství Cambridge University Press. Výuku bude možné za proplacení nákladů na dojíždění a při minimální délce výuky 120 minut uskutečnit v místě požadovaném klienty.

- Všeobecná angličtina – tyto hodiny budou sestavovány velice individuálně pro každého klienta zvlášť dle jeho věku, znalostí, zájmu a cílů, kterých chce sám dosáhnout. Na tyto hodiny se očekává náročnější příprava ze strany zakladatelky. Výuka bude probíhat v kanceláři.

Důraz bude kladen na individuální přístup ke klientům tak, aby byli maximálně spokojeni jak s obsahem hodin, tak s formou vedení, způsobem komunikace, času výuky, intenzitou výuky a domluvou dalších lekcí.

### **3.3.2 Cena**

Při stanovení ceny lekce bude vycházeno jednak z nákladového způsobu tvorby ceny prostřednictvím typového kalkulačního vzorce (A), viz kapitola 2.3.2, a zároveň bude přihlédnuto k vnímání ceny zákazníkem a to realizováním holandského testu citlivosti (B).

#### **A) Stanovení ceny prostřednictvím typového kalkulačního vzorce**

Cena lekce bude stanovena nákladově, konkrétně podle typové kalkulačního vzorce, viz Tab 3.3.

Tab. 3.2 Typový kalkulační vzorec pro určení ceny jedné

Kalkulační položka	(Kč/výuka)
1. Přímý materiál	
1.1. 1ks vytisknutého papíru formátu A4	1,33
1.2. Voda kohoutková 0,25 litru s citrónem	0,91
2. Osobní náklady přímo související s provedením výkonu	200
3. Ostatní přímé náklady	-
4. Výrobní režie	
4.1. Nájem včetně služeb	9,58
4.2. Psací pomůcky (fixy na tabuli)	1,06
<b>Σ (1 – 4) Vlastní náklady výroby</b>	<b>212,88</b>
5. Správní režie	
5.1. Tarif na telefon	4,58
5.2. Internet	4,15
5.3. Knihovna města Ostravy	0,14
5.4. Minimální záloha na sociální pojištění	17,18
5.5. Minimální záloha na zdravotní pojištění	15,88
<b>Σ (1 – 5) Vlastní náklady výkonu</b>	<b>254,81</b>
6. Odbytové náklady	
6.1. Propagace	3,74
<b>Σ (1 – 6) Úplné vlastní náklady výkonu</b>	<b>258,55</b>
7. Zisk (10 %)	25,86
<b>Σ (1 – 7) Cena bez DPH</b>	<b>284,41</b>
8. DPH (21 %)	59,73
<b>Σ (1 – 8) Cena s DPH</b>	<b>344,14</b>
<b>Cena s DPH po zaokrouhlení nahoru na desítky</b>	<b>350</b>

Pozn.: Od roku 2018 bude nutné do správní režie započítat také náklad na software EET, který vychází měsíčně na 250 Kč, tudíž v typovém kalkulačním vzorci se bude rovnat částce 2,1 Kč. Také od roku 2018 bude nutné do vzorce doplnit zálohu na daň z příjmu, která se vypočte z dosaženého zisku v roce 2017.

Zdroj: Vlastní zpracování podle typového kalkulačního vzorce od autorek Mruzková a Lisztwanová (2013)

Do nákladů nebudou započítány nákladové položky nezbytné na zřízení SÚPM za účelem výkonu SVČ, jelikož u těchto položek je předpoklad, že budou z velké části uhrazeny dotací od ÚP. Ačkoli se plánuje pracovat na plný úvazek, pro kalkulaci bylo uvažováno 120 lekcí anglického jazyka po 60 minutách za měsíc. Zbývajících 40 hodin, které chybí do naplnění plného úvazku (160 hodin), bude využito k přípravě na výuky, jelikož na každou 60minutovou lekci bude zapotřebí 20minutová příprava. Osobní náklady přímo související s provedením výkonu jsou stanoveny na 200 Kč z toho důvodu, že zakladatelka živnosti požaduje za 60 minut své práce ohodnocení ve výši 150 Kč, přičemž je ale nutné brát v potaz, že jednu 60minutovou lekci musí zakladatelka nejen odučit, ale také se na ni připravit, proto k 150 Kč je nutné přičíst

přířčné ohodnocení na přípravu lekce, která obvykle zabere dalších 20 minut, proto ohodnocení za jednu lekci výuky bylo vypočteno následovně:

$$\frac{80}{60} * 150 = 200$$

Výpočty veškerých dalších položek kalkulačního vzorce jsou uvedeny v příloze 14.

Oficiální cena za překlad, která bude publikována na webových stránkách živnosti, bude následovat doporučené tarify od Jednoty českých tlumočníků a překladatelů, která pro překlad z anglického jazyka do českého jazyka stanovila minimální tarify, viz Tab. 3.3.

Tab. 3.3 Minimální tarify za překlad

<b>normostrana</b> <b>CZK/EUR</b>	<b>řádek</b> <b>CZK/EUR</b>	<b>slovo</b> <b>CZK/EUR</b>	<b>titulek</b> <b>CZK/EUR</b>	<b>hodina</b> <b>CZK/EUR</b>
430/20	14/0,80	2,00/0,080	14/0,60	500/20

Vysvětlivka: Normostrana cílového textu se rovná 1500 znaků bez mezer nebo 1800 znakům s mezerami; účtuje se minimálně 1 normostrana.

Zdroj: Jednota českých tlumočníků a překladatelů

## **B) Holandský test cenové citlivosti**

Pro zjištění vnímání cen individuálních 60minutových lekcí anglického jazyka bylo využito tzv. holandského testu cenové citlivosti. Dotazník byl vytvořen pomocí nástroje QuestionPro, který je v základní verzi zdarma dostupný na [www.questionpro.com](http://www.questionpro.com), ale také v běžné papírové podobě. První otázka dotazníku byla zaměřena na zjištění, zda daný respondent či respondentka již někdy využil(a) individuální výuky jazyka. Tato otázka byla do dotazníku umístěna z toho důvodu, aby se zjistilo, zda daní respondenti mají dostatečné znalosti o poskytované službě a v jakých cenových relacích se přibližně pohybují. Dotazníky respondentů, kteří na tuto první otázku odpověděli negativně nebyly brány ve výzkumu v potaz, jelikož se u nich nepotvrdilo, že mají reálný přehled o cenách jazykových lekcí, natož pak cen za lekce individuální. Dotazník byl v první fázi distribuován pouze prostřednictvím sociální sítě Facebook. Tímto způsobem však nebylo získáno dostatečné množství validních vzorků, jelikož příliš vysoké procento dotazovaných nemělo s individuálními lekcemi cizího jazyka jakékoli zkušenosti, a proto museli být z výzkumu vyřazeni. V druhé fázi proto byla oslovena konkrétní

ostravská jazyková škola a zprostředkovatelská internetová stránka individuálních jazykových kurzů na Ostravsku, kteří díky předešlé spolupráci se zakladatelkou živnosti byli ochotni poskytnout kontaktní údaje na své studentu nebo jim dotazník sami přeposlali. Osloveni byli také minulí a současní studenti. Kromě výše zmíněné otázky respondenti odpovídali na základní otázky holandského testu cenové citlivosti, které s ohledem k poskytované službě měly následující znění:

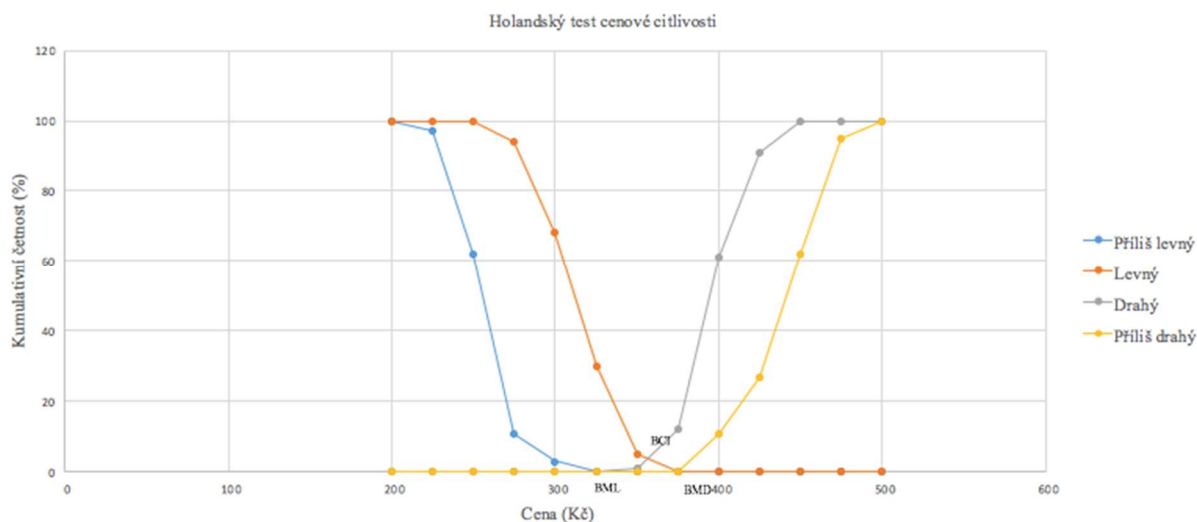
- Při jaké ceně Vám bude připadat 60minutová individuální výuka anglického jazyka levná?
- Při jaké ceně Vám bude připadat 60minutová individuální výuka anglického jazyka drahá?
- Při jaké ceně Vám bude připadat 60minutová individuální výuka anglického jazyka připadat tak drahá, že byste za ni nebyli ochotni zaplatit?
- Při jaké ceně Vám bude připadat 60 minutová individuální výuka anglického jazyka tak levná, že budete pochybovat o její kvalitě?

Tyto otázky byly uzavřené a respondenti měli za úkol vybrat u každé otázky vždy jen jednu z nabízených odpovědí, tj. jednu z nabízených cen, kterých bylo 13, začínajících na 200 Kč a končících na ceně 500 Kč za jednu individuální 60minutovou lekci; rozestup mezi jednotlivými cenami byl 25korunový. Rozpětí cen kurzů bylo široké, aby se dotazováni necítili nijak limitováni. Celý dotazník je součástí přílohy 6.

Jak je pozorovatelné v grafu zachyceném na Obr. 3.1, po provedení testu a vynesení funkcí vznikly průsečíky funkcí. V průsečíku „příliš levné“ funkce a „drahé“ funkce vznikl bod marginální láce (BML). Tento bod udává nejnižší akceptovatelnou cenu a v realizovaném testu vyšla jeho hodnota 325 Kč. V průsečíku „levné“ funkce a „příliš drahé“ funkce vznikl bod marginální drahoty (BMD), který udává maximální akceptovatelnou cenu, tento bod je roven ceně 375 Kč. Rozmezí mezi BML a BMD udává škálu akceptovatelných cen, konkrétně se tedy nachází v intervalu od 325 Kč do 375 Kč. V průsečíku „levné“ funkce a „drahé“ funkce vznikl bod cenové indiference (BCI), někdy také nazýván jako bod cenové neutrality. V tomto bodě stejný počet respondentů vnímá cenu jako levnou a stejný počet vnímá cenu jako drahou. Tato hodnota vyšla 350 Kč. Bod cenového optima (BCO) udává optimální, tedy nejvhodnější, cenu, při které nejméně lidí službu zamítne z důvodu, že by jim přišla příliš levná nebo naopak příliš



drahá. V praxi, jak Kozel et al. (2006) zmiňuje, se běžně stává, že se tyto dvě funkce neprotínou. Tak tomu bylo i v případě tohoto testu, proto by se cena služby měla určit z intervalu mezi body BML a BMD, tj. od 325 Kč do 375 Kč.



Obr. 3.1 Holandský test cenové citlivosti  
Zdroj: Vlastní zpracování

### 3.3.3 Místo

Sídlo živnosti bude v pronajaté kanceláři v Ostravě – Mariánských Horách na ulici Ludmilina. Přesná poloha je k dispozici v příloze 4. Tato poloha byla primárně zvolena z toho důvodu, že se nachází velice blízko centra města a za přijatelnou výši nájemného. Velkou výhodou je, že přímo před budovou je možnost bezplatného parkování, což centrum města nenabízí a mnoho klientů by v tomto mohlo spatřovat výhodu. Umístění bude také výhodné pro klienty využívající Městskou hromadnou dopravu, jelikož kancelář se nachází v blízkosti jak tramvajové zastávky Mariánské Náměstí, tak v blízkosti trolejbusové zastávky Futurum. Poloha je také vhodná pro budoucnost, kdy by se dalo uvažovat o firemní výuce v sídle firem a sama zakladatelka živnosti by tak musela cestovat. V blízkosti se nachází jednak již zmíněné centrum města, kde má své sídlo nespočet firem, ale také Fifejdy, kde se okolo ulice Hornopolské, konkrétně v Orchard Office Complex, koncentruje značné množství významných mezinárodních firem, jako např. OKIN nebo Tieto, ve kterých se zaměstnanci bez znalosti anglického jazyka na pokročilé úrovni neobejdou, a tudíž se z jejich strany dá očekávat velká poptávka po výuce zaměstnanců.

### 3.3.4 Propagace

Propagace bude především v počáteční fázi velice důležitá, a proto na ni bude kladen velký důraz. Jelikož se výuka jazyka bude soustředit na rozličné věkové kategorie klientů, bude nutné živnost propagovat různými způsoby, základem však budou kvalitní, profesionální a snadno vyhledatelné webové stránky živnosti, na kterých budou uvedeny základní informace o vyučující (vzdělání, pracovní zkušenosti), její fotografie a fotografie prostor, ve kterých bude výuka probíhat, dále informace o místě a možných časech výuky a hodinová sazba. Dále bude vytvořen profil na sociální síti Facebook, který bude pravděpodobně nejvíce působit na studenty středních a vysokých škol a osob do věku 30-35 let. Na profilu na sociální síti Facebook budou uvedeny stejné informace jako na oficiálních webových stránkách, dále však sama lektorka bude na profil vkládat zajímavá cvičení/články/aktivity, které by mohly rozvíjet i stávající klienty. V případě, že klienti přidělí stránkám na síti Facebook tzv. like, bude živnost propagována mezi přáteli klientů. Dále budou vytvořeny barevné letáčky formátu A4 informující o možnosti výuky anglického jazyka, které budou umístěny na nástěnkách v okolních základních a středních školách a fakultách Ostravské univerzity a Vysoké školy báňské - Technické univerzity. Také budou zjištěny data a hodiny třídních schůzek na okolních základních školách, kde by se v oné době zajistila distribuce letáčků informující o možnostech výuky jazyka. E-mail informující o výuce anglického jazyka bude zaslán také koordinátorkám pro vzdělávání působících v okolních mezinárodních firmách, např. Tieto, OKIN, KMPG, s prosbou o zveřejnění nabídky výuky. V neposlední řadě budou vytvořeny profily na stránkách sdružující lektory a doučující pro Ostravu, např. [www.doucovaniostrava.cz](http://www.doucovaniostrava.cz), [www.naucim.cz](http://www.naucim.cz). Co se týče překladatelství, zakladatelka živnosti bude mít vytvořený profil na [www.upwork.com](http://www.upwork.com), odkud také očekává většinu překladatelských zakázek. Náklady na propagaci pro první rok činí 5.393, viz Tab. 3.4.

Tab. 3.4 Náklady na propagaci v 1. roce

<b>Náklady na propagaci v 1. roce</b>	<b>cena (Kč)</b>
Vytvoření a roční správa webových stránek	3.000 + 200
Návrh letáku	250
Tisk 1.000 ks letáků	1.943
<b>Celkem</b>	<b>5.393</b>

Zdroj: Ceník tvorby webových stránek; Levný tisk oboustranného letáku

Náklady na propagaci pro druhý rok činí 1.872 Kč, viz Tab. 3.5.

Tab. 3.5 Náklady na propagaci v 2. - 5. roku

<b>Roční náklady na propagaci pro 2. – 5. roku</b>	<b>cena (Kč)</b>
Správa webových stránek	400
Návrh letáku	500
Tisk 500 ks letáků	972
<b>Celkem</b>	<b>1.872</b>

Zdroj: Ceník tvorby webových stránek; Levný tisk oboustranného letáku

### 3.4 Plánované základní příjmy a výdaje

Součástí žádosti o příspěvek na zřízení SÚPM za účelem SVČ jsou plánované příjmy a výdaje v prvních dvou letech podnikání, které musí být vyplněny dle standardizované šablony poskytnuté ÚP. Pro tyto účely byly vypracovány tři typy variant: optimistická (O), realistická (R) a pesimistická (P). V prvním roce podnikání se u optimistické varianty považuje naplněnost pracovních hodin k vyučování ze 70 %, u realistické varianty z 60 % a u pesimistické varianty z 50 %<sup>1</sup>. Ve druhém roce se předpokládá nárůst zaplněnosti pracovních hodin k vyučování a to z toho důvodu, že většina klientů z prvního roku bude chtít ve výuce pokračovat i v roce následujícím. Také je předpoklad, že spokojení klienti budou sami doporučovat výuku zakladatelky živnosti u svých známých, tudíž zakladatelka se již nebude muset spoléhat na samopropagaci. Konkrétně se pro druhý rok podnikatelské činnosti u optimistické varianty považuje naplněnost pracovních hodin vyučováním z 90 %, u realistické varianty z 80 % a u pesimistické varianty ze 70 %. Dále bylo nutné u jednotlivých variant určit, do jaké míry bude

---

<sup>1</sup> Maximální počet odučených hodin za 1 měsíc je 120, za 1 rok to pak celkově činí 1140.

pracovní doba, kterou se nepovedlo využít k výuce, využita k překládání, čímž se bude alespoň částečně kompenzovat vzniklá ztráta. V prvním roce se u optimistické varianty předpokládá, že 60 % volných pracovních hodin bude věnováno práci na překladu, u realistické varianty 45 % a u pesimistické varianty 30 %. V druhém roce se tato procenta opět mírně navýší díky tomu, že se na zakladatelku živnosti budou v následujícím roce znovu obracet klienti, jenž využili její překladatelské služby v prvním roce; konkrétní navýšení u optimistické varianty bude na 60 %, u realistické varianty na 45 % a u pesimistické varianty na 30 %. Dále se u překladu bude počítat s tím, že během prvního roku si zakladatelka živnosti bude na překlad 1 normostrany vyhrazovat 2 hodiny, kdežto v druhém roce, vlivem nabytých zkušeností, praxe a vytvoření si vlastní databáze překladových řešení v překladatelském softwaru Transit, si bude na překlad 1 normostrany vyhrazovat pouze 1,5 hodiny. Konkrétní hodnoty pro 1. rok podnikání jsou uvedeny v Tab. 3.6.

Tab. 3.6 Optimistická, realistická, pesimistická varianta pro 1. rok podnikání

<b>1.-12. měsíc podnikání</b>						
<b>V</b>	<b>Realizovaná vyučování (%)</b>	<b>Celkový čas spotřebovaný na vyučování (h)</b>	<b>Počet volných pracovních hodin (h)</b>	<b>Využití volných hodin k překladu (%)</b>	<b>Čas spotřebovaný k překladu</b>	<b>Počet přeložených normostran</b>
<b>O</b>	70	1344	576	55	317	159
<b>R</b>	60	1152	768	40	307	154
<b>P</b>	50	960	960	25	240	120

Vysvětlivka: Na každé 60minutové vyučování je potřebná 20minuová příprava.

Zdroj: Vlastní zpracování

Konkrétní hodnoty pro 2. rok podnikání jsou uvedeny v Tab. 3.7.

Tab. 3.7 Optimistická, realistická, pesimistická varianta pro 2. rok podnikání

<b>13.-14. měsíc podnikání</b>						
<b>V</b>	<b>Uskutečněná vyučování (%)</b>	<b>Celkový čas spotřebovaný na vyučování</b>	<b>Počet volných pracovních hodin (h)</b>	<b>Využití volných hodin k překladu (%)</b>	<b>Čas spotřebovaný k překladu</b>	<b>Počet přeložených normostran</b>
<b>O</b>	80	1536	384	60	230	154
<b>R</b>	70	1344	576	45	259	173
<b>P</b>	60	1152	768	30	230	154

Vysvětlivka: Na každé 60minutové vyučování je potřebná 20minuová příprava.

Zdroj: Vlastní zpracování

Na základě vypočtených údajů byla pro každou variantu vyplněna standardizovaná tabulky vydaná a požadovaná ÚP, které je součástí přílohy 5. Celková výše předpokládaných příjmu a výdajů včetně zisku pro všechny tři varianty je shrnuta v Tab. 3.8.

Tab. 3.8 Příjmy, výdaje a zisk v optimistické, realistické a pesimistické variantě během prvních 2 let podnikání

<b>Měsíc</b>	<b>Varianta</b>								
	<b>Optimistická</b>			<b>Realistická</b>			<b>Pesimistická</b>		
	<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>	<b>Zisk</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>	<b>Zisk</b>	<b>Příjmy</b>	<b>Výdaje</b>	<b>Zisk</b>
<b>1.-12.</b>	418370	191709	226661	368620	183779	184841	303600	173554	130046
<b>13.-14.</b>	469420	125411	344009	424390	118171	306219	368620	109141	259479

Zdroj: Vlastní zpracování

Z tabulky je zřejmé, že v případě pesimistické varianty by se v prvním roce živnost sice uživila, ale vznikla by finanční tíseň v osobním životě zakladatelky, tudíž především v případě, kdy by ÚP příspěvek na SVČ živnosti neposkytl, mělo by se udělat vše pro to, aby se pesimistická varianta nenaplnila.

### 3.5 Přednosti a nedostatky podnikatelského záměru

V první fázi, tj. ve fázi Přípravy na provedení SWOT analýzy, byly ujasněny ty nejzákladnější body a podmínky provádění analýzy. Účelem bylo vytvoření alternativ strategií pomocí sdružování silných/slabých stránek, příležitostí a hrozeb. Jelikož předmětem analýzy byla živnost sestávající pouze z jednoho zaměstnance, nebylo nutné ji limitovat pouze na určité

oblasti podniku, nýbrž byla sestavena pro podnik jako celek. Vstupní informace pro analýzu byly čerpány prostřednictvím metody brainstorming.

Ve druhé fázi, tj. ve fázi Identifikace a hodnocení silných stránek, byly identifikovány silné a slabé stránky, přičemž ve výčtu nesmělo chybět odůvodnění, proč daná stránka byla považována za silnou či slabou. V následujícím výčtu byly spolu s vysvětlením zahrnuty identifikované silné stránky vztahující se k živnosti zaměřené na provozování překladatelství a lektorství:

- znalosti jazyka a překladatelství podložené magisterským univerzitním diplomem - zakladatelka živnosti disponuje bakalářským diplomem z oboru Anglický jazyk a literatura a magisterským diplomem z oboru Anglický jazyk pro překladatelskou praxi, což jí pomůže zvýšit důvěryhodnost jak u klientů majících zájem o doučování, tak o překlad,
- dlouholeté zkušenosti s výukou cizího jazyka - zakladatelka živnosti se již 6 let aktivně věnuje soukromé výuce anglického jazyka, což zvýší její důvěryhodnost u klientů majících zájem o výuku,
- spokojenost klientů chodících na výuku anglického jazyka podložena veřejnými recenzemi na webových stránkách - potenciální noví klienti si na webových stránkách mohou přečíst kladné zkušenosti s průběhem výuky a zvýší se tak jejich zájem o výuku poskytovanou zakladatelkou živnosti,
- schopnost vyučovat studenty různých věkových kategorií a s různými cíli - zkušenosti s výukou klientů různého věku a cíli zvýší důvěryhodnost zakladatelky živnosti a zaujme klienty různých věkových kategorií,
- existující klientela - zakladatelka živnosti aktivně doučuje, proto se předpokládá, že alespoň někteří klienti budou mít zájem o doučování i po založení živnosti,
- nízké náklady na založení podniku,
- moderní, přehledné a snadno vyhledatelné webové stránky lektorky – webové stránky zajistí, že potenciální klienti budou schopni snadno lektorku vyhledat na internetových stránkách,

- vytvořený profil na mezinárodních webových stránkách – profil na mezinárodních webových stránkách zajistí především vyšší pravděpodobnost získání překladatelských zakázek od zahraničních klientů,
- nedostatek klientů o výuky anglického jazyka možno krýt navýšením zakázek na překlad a naopak – v případě poklesu poptávky po doučování je možno pokrýt navýšením překladu, a tím nedojde k významnému poklesu zisku.

V následujícím výčtu byly spolu s vysvětlením zahrnuty identifikované slabé stránky vztahující se k živnosti zaměřené na provozování překladatelství a lektorství:

- finanční nejistota – není dopředu jasné, kolik klientů výuku nečekaně zruší a kolik překladatelských zakázek se povede získat,
- začínající podnikatel – žádné praktické zkušenosti s podnikáním, které mohou především v začátcích podnikání chybět a mohou zapříčinit, že nebude vybráno optimální řešení vyvstalých situací,
- malá poptávka po výuce během letních prázdnin – je třeba počítat s tím, že v období letních prázdnin si mnoho stávajících klientů požádá o minimálně dvouměsíční přerušení výuky (jedná se především o děti a studenty, kteří mají letní prázdniny), mnoho dospělých klientů bude mít zájem o častější rušení výuky z důvodu dovolených; také se dá předpokládat, že nová poptávka po doučování bude v období letních prázdnin nejnižší, tudíž je třeba počítat se sníženými tržbami,
- překladatelství bez specializaci – absence specializace může mít za následek, že při překladu bude třeba si vždy nastudovat danou problematiku, čímž se navýší čas nutný k překladu.

Po identifikování silných a slabých stránek byla zhodnocena jejich důležitost, pro kterou se vybrala metoda párového srovnání, viz příloha 7 a 8.

Ve třetí fázi, tj. ve fázi Identifikace a hodnocení hrozeb a příležitostí z vnějšího prostředí, byly podobně jako v předešlé fázi nejprve identifikovány hrozby a příležitosti z vnějšího prostředí, přičemž ve výčtu nesmělo chybět odůvodnění, proč daná skutečnost byla považována za hrozbu či příležitost. V následujícím výčtu byly spolu s vysvětlením zahrnuty

identifikované hrozby vztahující se k živnosti zaměřené na provozování překladatelství a lektorství:

- zrušení výuky v případě krátkodobého onemocnění lektorky - zrušení výuky má za následek ušlý zisk,
- zrušení výuky v případě dlouhodobého onemocnění lektorky - dlouhodobé zrušení výuky má za následek podstatný ušlý zisk,
- zrušení výuky ze strany klientů - dá se předpokládat, že klienti budou individuální hodiny rušit (ať už z důvodu jejich nemoci či nemoci člena jejich rodiny, z důvodu přílišného časového/pracovního vytížení, služebních cest, dovolené, apod.), což má za následek ušlý zisk,
- rámcové navýšení hodinové dotace na výuky cizích jazyků na ZŠ a SŠ - navýšení hodin cizích jazyků by mohlo mít za následek celkové zvýšení jazykových schopností a snížení poptávky po doučování,
- navýšení konkurence z řad jiných lektorů a překladatelů - zvýšení konkurence by mohlo mít za následek nedostatečný počet zakázek.

V následujícím výčtu byly spolu s vysvětlením zahrnuty identifikované příležitosti vztahující se k živnosti zaměřené na provozování překladatelství a lektorství:

- špatné výsledky maturantů z anglického jazyka - většina maturantů si volí anglický jazyk jako povinný cizí jazyk u maturitní zkoušky a díky průměrnému nárůstu neúspěšnosti z onoho předmětu za poslední tři roky se dá očekávat zvýšená poptávka po doučování (Cermat),
- rostoucí počet pracovních nabídek vyžadujících znalost anglického jazyka - počet pracovních pozic, na které uchazeči musejí alespoň komunikační znalost anglického jazyka, narůstá, tudíž se dá očekávat nárůst poptávky po výuce,
- sílící globalizace – sílící globalizace by mohla zapříčinit nárůst poptávky po překladech z anglického jazyka do jazyka českého,



- založení nových mezinárodních internetových stránek s překladatelskými zakázkami  
- ulehčení a navýšení dostupnosti překladatelských zakázek.

V následujícím kroku byla u hrozeb hodnocena závažnost jejich dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku. Pro hodnocení byla využita bodová stupnice vyjadřující pět základních úrovní, která byla přejata z Grasseové (2010). Hodnoty závažnosti dopadu a pravděpodobnosti vzniku se u každé hrozby navzájem vynásobily, čímž se získala informace o úrovni rizika dané hrozby. Podobně se pak postupovalo u příležitostí, kde se hodnotila atraktivita jejich dopadu a pravděpodobnost jejich vzniku. I zde bylo využito bodové stupnice od Grasseové (2010). Hodnoty atraktivity dopadu a pravděpodobnosti vzniku se vynásobily, čímž se získaly informace o úrovni přínosu dané příležitosti. Tento postup včetně výsledků je součástí příloh 10 a 11.

Ve čtvrté fázi, tj. ve fázi Tvorba matic SWOT, bylo nejprve nutné vybrat ty faktory, jež měly strategický význam, a poté se přistoupilo k finálnímu kroku vytvoření čtyř alternativ strategií, konkrétně strategie hledání (tzv. WO strategie), strategie využití (tzv. SO strategie), strategie vyhýbání (tzv. WT strategie) a strategie konfrontace (tzv. ST strategie), viz příloha 16. Pro výběr nejvhodnější strategie byly jednotlivé faktory ohodnoceny body ze škály od 1 do 10, kde 10 bylo nejvyšší možné ohodnocení, a váhami, jejichž součet se vždy musel rovnat 1. Výsledné hodnocení se vypočítalo jako součin bodů a vah. Nejvyšší hodnocení získaly silné stránky a hrozby, proto bude následována strategie konfrontace (tedy ST strategie), viz. 3.10. Celý postup viz příloha 15.

Tab. 3.10 ST strategie

<b>ST STRATEGIE</b>	
S1, S2, S4, T3	Získání převahy proti konkurenci díky dlouholetým zkušenostem s výukou, univerzitně podloženým vzděláním, moderními, přehlednými a snadno vyhledatelnými webovými stránkami.
S3, S5, T2, T4	Zrušení výuky ze stran klientů a pokles poptávky po výuce se řeší navýšením překladových zakázek získaným díky profilu na mezinárodních webových stránkách se zakázkami na překlad.

Zdroj: Vlastní zpracování

## 4 SHRNUTÍ, NÁVRHY A DOPORUČENÍ

V podnikatelském záměru byla provedena analýza trhu se zaměřením na konkurenci a vyjednávací sílu zákazníků, byl vypracován seznam nákladových položek nezbytných na zřízení a marketingový plán dle marketingového mixu 4P, v rámci kterého byl specifikován charakter poskytované služby, její cena, místo poskytování a forma propagace. Také byl vypracován plán základních příjmů a výdajů a byly vyzdvihnuty přednosti a upozorněno na nedostatky podnikatelského záměru pomocí SWOT analýzy dle Moniky Grasseové. Na základě zjištěných poznatků bylo zformulováno shrnutí, konkrétní návrhy a doporučení pro živnost.

### 4.1 Shrnutí

Při analýze zákazníků se za výhodu živnosti považovalo, že v dané oblasti podnikání neexistují plnohodnotné substituty jak pro výuku, tak pro překlad. Klientela navíc bude tvořena především velkým počtem malých zákazníků, kteří nemají velkou vyjednávací sílu, není však zanedbatelná, jelikož existuje velká konkurence, proto by se živnost měla soustředit na spokojenost stávajících zákazníků, kteří budou šířit pozitivní povědomí o živnosti dále. Dále bude zapotřebí se od konkurence odlišit cenou, která by měla být především v začátku výrazně nižší než konkurenční.

Zřizovatelské nákladové položky nezbytné na zřízení SÚPM za účelem výkonu SVČ byly vypočteny dle šablony poskytnuté ÚP. Jejich celková výše činí 70.917 Kč, což je nižší než částka 100.000 Kč, kterou je ÚP ochoten přispět, proto se dá očekávat, že zřizovatelské náklady budou z velké části uhrazeny z dotace.

V rámci marketingového plánu se specifikovaly typy poskytovaných výuk jazyka a byly roztrženy do čtyř základních kategorií: doučování pro žáky a studenty středních škol, doučování k maturitě, výuka Business English a všeobecné angličtiny. Dle typového kalkulačního vzorce byly stanoveny náklady a určena cena na jednu 60minutovou individuální lekci anglického jazyka ve výši 344,14 Kč. V holandském testu cenové citlivosti byla prostřednictvím dotazníkového šetření zjištěna škála akceptovatelných cen v intervalu od 325 Kč do 375 Kč za jednu individuální lekci anglického jazyka. Místo poskytování výuky bylo

vybráno v Ostravě-Mariánských Horách, s dobrou dostupností jak MHD, tak automobilem. Náklady na propagaci v prvním roce byly vyčísleny na 5.393 Kč a v druhém až pátém roce na 1.872 Kč/rok.

Následovalo vypracování plánovaných základních příjmů, výdajů a zisku pro optimistickou, realistickou a pesimistickou variantu. V prvním roce činnosti živnosti v rámci realistické varianty byl zisk odhadnut na 226.661 Kč, ve druhém roce na 344.009 Kč. V případě naplnění pesimistické varianty v prvním roce by se živnost sice uživila, ale zakladatelka by se dostala do finanční tísně ve svém osobním životě, tudíž by měla udělat maximum pro to, aby se pesimistická varianta nenaplnila. V praxi by tedy byla nutná přesčasová práce nad rámec standardních 160 hodin/měsíc.

Pomocí SWOT analýzy dle Grasseové bylo vyhodnoceno, že by živnost měla zaujmout strategii konfrontace, tedy strategii, ve které je důraz kladen na využívání silných stránek k odvrácení ohrožení. Bude třeba se soustředit na získávání převahy proti konkurenci díky dlouholetým zkušenostem s výukou, univerzitně podloženým vzděláním a snadno vyhledatelnými webovými stránkami. Zrušení hodin ze stran klientů a pokles poptávky po výuce bude kompenzován navýšením překladových zakázek získaných díky profilu na mezinárodních webových stránkách se zakázkami na překlad.

## **4.2 Návrhy a doporučení**

Na základě získaných poznatků byly zformulovány návrhy a doporučení. Pro návrhy a doporučení byly stěžejní především informace získané z holandského testu cenové citlivosti, kalkulace nákladů, analýzy konkurence a SWOT analýzy.

### **4.2.1 Cena výuky**

Jedním z nejdůležitějších faktorů majících vliv na životnost podniku je cena, za kterou jsou produkty či služby prodávány. U diskutované živnosti bylo navrženo v počátcích její činnosti ceny držet co nejnižší, aby se získala dostatečná klientská základna. Proto v první fázi vývoje cen bude využita cena získaná kalkulací nákladů, tj. 344,14 Kč, pouze pro snazší aplikovatelnost bude daná cena zaokrouhlena nahoru na desítky, tudíž startovací cena za jednu

60minutovou individuální lekci anglického jazyka bude činit 350 Kč. Výhodné je, že toto nákladové stanovení ceny je v souladu s výsledky holandského testu cenové citlivosti, ve kterém vyšla škála akceptovatelných cen v rozmezí od 325 Kč do 375 Kč. Do budoucna bude projevena snaha cenu za výuku navýšit, ovšem postupně a velice opatrně, přičemž stávajících zákazníků se nikdy nedotkne. Vyšší ceny by byly účtovány pouze novým klientům. Tento postup bude garantovat postupný přechod na vyšší ceny, kdy věrnost stávajících klientů nebude cenovým navýšením ovlivněna. První zdražení bude v případě příhodných podmínek uskutečněno po 3 letech a to o 25 Kč za jednu 60minutovou výuku, tudíž na částku 375 Kč. Tato cena bude na horní hranici akceptovatelných cen. Příhodná je skutečnost, že zdražením na 375 Kč stále nebude nepřekročen vážený průměr cen ostatních konkurentů, který činí 400 Kč. I toto zdražení tudíž je reálné a nemělo by se setkat s masivní vlnou odporu. Další zdražení bude zvažováno nejdříve po 5-10 letech činnosti živnosti, v maximální výši by pak cena mohla být stanovena na 400 Kč, což je vážený průměr cen konkurentů disponujících i nedisponujících webovými stránkami. Uskutečnitelnost tohoto zdražení se ale v budoucnu bude muset podložit aktualizovaným holandským testem cenové citlivosti, kdy dotazník bude zmiňovat jméno živnosti, a bude tak ověřeno, zda si živnost již utvořila pozitivní image, nebo zda stále nepronikla do povědomí lidí, a tudíž takové zdražení nebude moct být realizováno. Do nového dotazníkového šetření se zaimplementují dotazy zkoumající, zda jsou potenciální klienti obecně ochotni uhradit za výuku tzv. Business English více než za obecnou výuku jazyka, a bude tedy zvažována implementace diferenciací cen výuk.

#### **4.2.2   Vzdělávání a rozvoj**

Neustálé vzdělání a rozvoj je neodmyslitelnou součástí udržitelné úspěšnosti podniku. S ohledem na živnost působící v oblasti lektorství a překladatelství je potřeba se soustředit především na udržování dosavadních znalostí anglického jazyka a získávání a prohlubování poznatků v oblasti učitelství. Především při výuce mladších klientů bude zapotřebí aplikovat nové postupy, které budou odpovídat jejich zájmům, koníčkům a znalostem. Vhodný, zajímavý, záživný a interaktivní způsob výuky a předávání znalostí je důležitý u všech klientů, nehledě na věk, pohlaví, či zájmy. K prohlubování učitelských schopností a udržování dosavadních znalostí bude využito britské organizace British Council, která nabízí škálu užitečných kurzů. Například kurzu Learning Technologie for the Classroom je zaměřen na efektivní zahrnutí

sociálních médií, softwarových programů, internetu a dalších technologií do výuky. Kurz TeachingEnglish TKT Essentials od British Council zajišťuje rozvoj učitelských schopností. Cena kurzů k 22. 4. 2017 na oficiálních stránkách organizace British Council činí 3.975 Kč a 3.000 Kč.

### **4.2.3 Překladatelství**

Překladatelství je v prvních 5-10 letech života živnosti chápáno spíše jako doplňková činnost k výuce, ale do budoucna se předpokládá postupná specializace na titulkování audiovizuálních děl. K titulkovací činnosti nebude zapotřebí nákup speciálního softwaru pro tvorbu titulků, jelikož program SubRip a SubtitleWorkshop jsou freewarové programy, které svou funkci plní uspokojivě. Jediným nákladem tudíž bude zakoupení podpůrné literatury New Trends of Audiovisual Translation od autora Jorge Diaz-Cintas a Titulkujeme Profesionálně od Miroslava Pošty, jejichž cena k 22. 4. 2017 na internetovém obchodě Amazon činí 445 Kč a 260 Kč.

## 5 ZÁVĚR

Založení podniku v dnešním dynamickém světě je bezprostředně svázáno s jistou mírou nejistoty a rizika. Z tohoto důvodu se vypracovává podnikatelský záměr, sloužící podnikateli jako příručka, v níž si podnikatel ujasní konkrétní náplň, způsob a podmínky svého podnikání. Kvalitně vypracovaný podnikatelský záměr také upozorňuje na problémy, se kterými se bude nutno potýkat ze začátku nebo i později během provozování činnosti, a tudíž pak podnikatele nepřekvapí, naopak na ně bude připraven a bude sto je pohotově řešit, nebo se jim dokonce dokáže úplně vyhnout. Ačkoli ve srovnání s velkými podniky mají MSP obtížnější přístup k získávání finančních zdrojů, vyšší náklady, riziko a nižší konkurenceschopnost, podnikatelé v oblasti MSP jsou hojně podporováni různými orgány, institucemi a podniky, a to jak po stránce informační, tak finanční.

V práci bylo využíváno aktuálních informací o možnostech a příležitostech v oblasti založení malého podnikání. Důraz byl kladen na reálnou budoucí využitelnost podnikatelského záměru v praxi.

Cílem bakalářské práce bylo vypracování podnikatelského záměru pro provozování překladatelství a lektorství. Podnikatelský záměr byl vytvořen dle osnovy Úřadu práce Ostrava, který začínajícím podnikatelům nabízí možnost finanční dotace v podobě tzv. Příspěvku na zřízení účelného pracovního místa zřízeného uchazečem o zaměstnání za účelem výkonu samostatně výdělečné činnosti. Tento příspěvek podnikatelům pomáhá získat finanční prostředky nutné k založení živnosti, a odvrátí tak finanční nouzi, se kterou se většina podnikatelů v začátcích podnikání potýkají. K dosažení vytyčeného cíle po teoreticko-metodologické části, v rámci níž byly objasněny pojmy vztahující se k řešené problematice, vymezeny přístupu k tvorbě podnikatelského záměru, včetně využívaných metody při jeho tvorbě a postupových kroků aplikovaných v rámci vlastní tvorby podnikatelského záměru, následovala část zaměřena na vlastní tvorbu podnikatelského záměru, kde byly získané poznatky převedeny do praktického využití.

Prvním krokem praktické části bylo provedení analýzy trhu se zaměřením na konkurenci a vyjednávací sílu zákazníků. V dalším kroku byly vyčísleny zřizovatelské nákladové položky, konkrétně se jednalo o náklady vynaložené na vybavení kanceláře

a náklady vynaložené na pořízení učebních pomůcek a pomůcek k překladatelské činnosti. V rámci marketingového plánu vypracovaného dle marketingového mixu 4P byly nejprve specifikovány nabízené služby, bylo provedeno nákladové stanovení ceny za 60minutovou individuální lekci anglického jazyka a byl proveden holandský test cenové citlivosti. Také byly vyjasněny sazby za překlad, bylo specifikováno konkrétní místo kanceláře a vytyčeny způsoby propagace. V další části byl vypracován plán základních příjmů a výdajů pro první a druhý rok podnikání. V neposlední řadě byly zanalyzovány přednosti a nedostatku podnikatelského záměru dle postupu, který publikovala Grasseová. Na základě zjištěných poznatků bylo v závěrečné fázi zformulováno shrnutí, konkrétní návrhy a doporučení pro onu nově vznikající živnost. Hlavní důraz byl kladen na určení ceny v začátku i budoucnosti podnikání, na vzdělávání, rozvoj a specializaci v rámci překladatelství.

# SEZNAM POUŽITÉ LITERATURY

## KNIŽNÍ ZDROJE

1. FORET, Miroslav a Jana STÁVKOVÁ. *Marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 2003. 159 s. ISBN 80-247-0385-8.
2. FOTR, Jiří a Ivan SOUČEK. *Podnikatelský záměr a investiční rozhodování*. Praha: Grada Publishing. 2005. 356 s. ISBN 8024709392.
3. GRASSEOVÁ, Monika et al. *Procesní řízení ve veřejném i soukromém sektoru*. Brno: Computer Press. 2008. 266 s. ISBN 978-80-251-1987-7.
4. JANEČKOVÁ, Lidmila a Miroslava VAŠTÍKOVÁ. *Marketing služeb*. Praha: Grada Publishing. 2001. 179 s. ISBN 80-7169-995-0.
5. KAŠÍK, Josef et al. *Základy podnikové ekonomiky*. SOT, vol. 13. Ostrava: VŠB-TU Ostrava. 2013. 215 s. ISBN 9788024831633.
6. KEŘKOVSKÝ, Miloslav a Oldřich VYKYPĚL. *Strategické řízení: teorie pro praxi*. 2. vyd. Praha: C.H. Beck. 2006. 206 s. ISBN 80-717-9453-8.
7. KOZEL, Roman et al. *Moderní marketingový výzkum*. Praha: Grada Publishing. 2006. 277 s. ISBN 80-247-0966-X.
8. KOZEL, Roman, Lenka MYNÁŘOVÁ a Hana SVOBODOVÁ. *Moderní metody a techniky marketingového výzkumu*. Praha: Grada. 2011. 304 s. ISBN 978-80-247-3527-6.
9. MRUZKOVÁ, Jarmila a Karolina LISZTWANOVÁ. *Teorie nákladů, kalkulace a ceny*. Ostrava: VŠB-TU Ostrava, 2013. 327 s. ISBN 978-80-248-3164-0.
10. SRPOVÁ, Jitka et al. *Podnikatelský plán a strategie*. Praha: Grada Publishing. 2011. 194 s. ISBN 978-80-247-4103-1.
11. VAŠTÍKOVÁ, Miroslava. *Marketing služeb efektivně a moderně*. Praha: Grada Publishing. 2008. 232 s. ISBN 978-80-247-2721-9.



12. VEBER et al. *Podnikání malé a střední firmy*. 3., aktualiz. a dopl. vyd. Praha: Grada Publishing. 2012. 332 s. ISBN 978-80-247-4520-6.
13. Zákon č. 455/1991 Sb., Zákon o živnostenském podnikání.
14. Zákon č. 47/2002 Sb., Zákon o podpoře malého a středního podnikání.
15. Zákon č. 77/1997 Sb., Zákon o státním podniku.
16. Zákon č. 89/2012 Sb., Občanský zákoník, (s účinností od 1. 1. 2014).
17. Zákon č. 90/2012 Sb., Zákon o obchodních společnostech a družstev (zákon o obchodních korporacích).

## ONLINE ZDROJE

1. *Agentura pro podnikání a inovace* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/>
2. Ceník tvorby webových stránek, *Tvorba webových stránek Jan Kolář* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.jankolar.com/cenik-tvorba-webovych-stranek-webdesign.php>
3. *Cermat* [online]. [cit. 2017-02-14]. Dostupné z: <http://www.cermat.cz/>
4. Co je podnikatelský záměr? 2013. In: *Contrust* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/co-je-podnikatelsky-zamer/>
5. HANLON, Annmarie. 2013. How to use Porter's five Forces. In: *Smart Insights* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://www.smartinsights.com/marketing-planning/marketing-models/porters-five-forces/>
6. Jak napsat podnikatelský plán. 2005. In: *CzechInvest* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: [http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave\\_dokumenty/VTP\\_UP\\_plan.pdf](http://www.vtpup.cz/cs/download/zajimave_dokumenty/VTP_UP_plan.pdf)
7. JEDNOTA ČESKÝCH TLUMOČNÍKŮ A PŘEKLADATELŮ. Doporučené minimální tarify za překlad a tlumočení na rok 2016. In: *Multilingva* [online]. [cit. 2016-20-12]. Dostupné z: [www.multilingva.cz/file/198/tarify-jtp-2016.pdf](http://www.multilingva.cz/file/198/tarify-jtp-2016.pdf)

8. Levný tisk oboustranného letáku, *Ceník tisku* [online]. [cit. 2017-03-02]. Dostupné z: <http://www.cenik-tisku.cz/tisk/letaky/278>
9. Ministerstvo průmyslu a obchodu. 2016. Zpráva o vývoji malého a středního podnikání a jeho podpoře v roce 2015. In: *MPO*. [online]. [cit. 2017-26-04]. Dostupné z: <http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/>
10. NISHADHA. 2012. SWOT Analysis Vs PEST Analysis and When to Use Them. In: *Creately* [online]. [cit. 2016-11-01]. Dostupné z: <http://creately.com/blog/diagrams/swot-analysis-vs-pest-analysis/>
11. Obecné informace o OP PIK. In: *Agentura pro podnikání a inovace* [online]. [cit. 2016-11-11]. Dostupné z: <http://www.agentura-api.org/op-pik-obecne/>
12. Od záměru k podnikatelskému plánu. 2013. In: *Contrust* [online]. [cit. 2016-10-18]. Dostupné z: <http://www.contrust.cz/od-zameru-k-podnikatelskemu-planu/>
13. PERUZZI, Nico. 2011. Determining Price: The van Westendorp Price Sensitivity Meter. In: *Research Access* [online]. [cit. 2017-04-21]. Dostupné z: <http://researchaccess.com/2011/08/determining-price-the-van-westendorp-price-sensitivity-meter/>
14. Překlenovací příspěvek. 2015. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/243/253/4931.html#obsah>
15. Příspěvek na zřízení společensky účelného pracovního místa pro uchazeče o zaměstnání za účelem výkonu samostatné výdělečné činnosti. 2015. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2016-11-08]. Dostupné z: <http://portal.gov.cz/portal/podnikani/situace/243/253/6160.html#obsah>
16. Společensky účelná pracovní místa. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-31-1]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz/spolecensky\\_ucelna\\_pracovni\\_mista](https://portal.mpsv.cz/upcr/kp/jhm/apz/spolecensky_ucelna_pracovni_mista)
17. SÚPM SVC zřízení. 2015. In: *Portál veřejné správy* [online]. [cit. 2017-31-1]. Dostupné z: [https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/kestazeni/zadost\\_supm\\_svc\\_2015\\_0.pdf](https://portal.mpsv.cz/sz/zamest/kestazeni/zadost_supm_svc_2015_0.pdf)

18. Understanding the Van Westendorp Pricing Model. 2010. In: *Research and Marketing Strategies* [online]. [cit. 2017-21-04]. Dostupné z:  
[https://rmsresults.com/2010/09/09/understanding-the-van-westendorp-pricing-model-market-research-in-central-ny-syracuse-upstate-new\\_york-surveys/](https://rmsresults.com/2010/09/09/understanding-the-van-westendorp-pricing-model-market-research-in-central-ny-syracuse-upstate-new_york-surveys/)
19. *Úřední věstník Evropské unie* [online]. 2014, **57**(187) [cit. 2016-10-09]. Dostupné z:  
<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/CS/TXT/HTML/?uri=CELEX:32014R0651&from=CS>

## SEZNAM ZKRATEK

Bod cenové indiference	BCI
Bod cenového optima	BCO
Bod marginální drahoty	BMD
Bod marginální láce	BMC
Malé a střední podniky	MSP
Operačního programu Podnikání a inovace pro konkurenceschopnost	OP PIK
Příspěvkem na zřízení společensky účelného pracovního místa zřízeného uchazečem o zaměstnání za účelem výkonu samostatně výdělečné činnosti	Příspěvek na SVČ
Společensky účelné pracovní místo	SÚPM

# PROHLÁŠENÍ O VYUŽITÍ VÝSLEDKŮ BAKALÁŘSKÉ PRÁCE

## Prohlášení o využití výsledků bakalářské práce:

Prohlašuji, že

- jsem byl(a) seznámen(a) s tím, že na mou diplomovou (bakalářskou) práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. – autorský zákon, zejména § 35 – užití díla v rámci občanských a náboženských obřadů, v rámci školních představení a užití díla školního a § 60 – školní dílo;
- beru na vědomí, že Vysoká škola báňská – Technická univerzita Ostrava (dále jen VŠB-TUO) má právo nevýdělečně, ke své vnitřní potřebě, diplomovou (bakalářskou) práci užít (§ 35 odst. 3);
- souhlasím s tím, že diplomová (bakalářská) práce bude v elektronické podobě archivována v Ústřední knihovně VŠB-TUO a jeden výtisk bude uložen u vedoucího diplomové (bakalářské) práce. Souhlasím s tím, že bibliografické údaje o diplomové (bakalářské) práci budou zveřejněny v informačním systému VŠB-TUO;
- bylo sjednáno, že s VŠB-TUO, v případě zájmu z její strany, uzavřu licenční smlouvu s oprávněním užít dílo v rozsahu § 12 odst. 4 autorského zákona;
- bylo sjednáno, že užít své dílo, diplomovou (bakalářskou) práci, nebo poskytnout licenci k jejímu využití mohu jen se souhlasem VŠB-TUO, která je oprávněna v takovém případě ode mne požadovat přiměřený příspěvek na úhradu nákladů, které byly VŠB-TUO na vytvoření díla vynaloženy (až do jejich skutečné výše).

V CÁCHÁCH dne 29. 4. 2017



Mgr. Zdeňka Kocourková